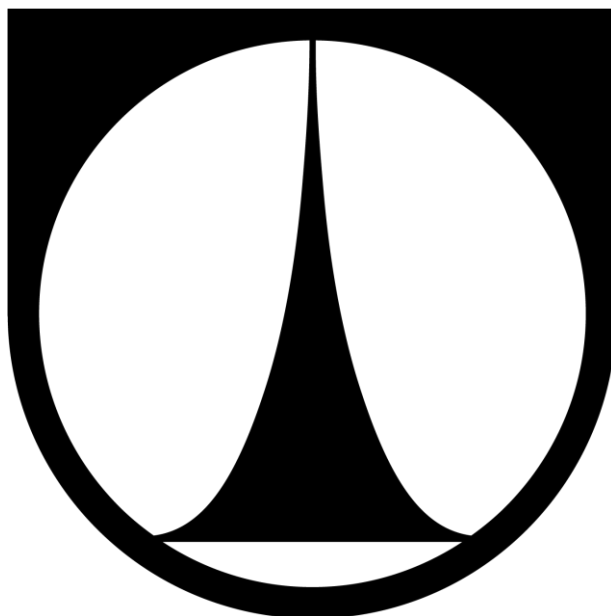


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Bc. Aneta Štádlerová**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Podnikové vzdělávání v rámci rozvoje lidských zdrojů**

### **Corporate training in human resources development**

DP-EF-KPE-2013-73

Bc. Aneta Štádlerová

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Jiří Bulíček, Magna Exteriors & Interiors Bohemia s.r.o.

Počet stran: 79

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 10. 5. 2013





## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovanou úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 15. 04. 2013

## **Poděkování**

Ráda bych vyjádřila poděkování vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. za poskytnuté konzultace a vstřícné vedení při zpracování práce a také vedení společnosti Magna Exteriors & Interiors Bohemia s.r.o., především Ing. Jiřímu Bulíčkovi za strávený čas a odborný dohled.

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce „Podnikové vzdělávání v rámci rozvoje lidských zdrojů“ je analýza rozvoje lidských zdrojů a především možnosti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v konkrétním podniku.

Teoretická část popisuje danou problematiku na základě dostupné literatury, internetových a seriálových zdrojů a popisuje význam, identifikaci a možné formy vzdělávání.

Praktická část je zaměřena na analýzu stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců v daném podniku. Celý proces je popsán od počátku, tudíž přes hodnocení zaměstnanců, analýzou potřeb jejich vzdělávání, až po samotnou realizaci vzdělávacích akcí. Závěrem jsou nastíněny možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců a to ve formě e-learningu. Popsány jsou též výhody a nevýhody tohoto druhu vzdělávání, jak pro zaměstnance, tak i pro celou organizaci.

## **Klíčová slova**

E-learning, kvalifikace, lidské zdroje, metody vzdělávání, rozvoj, společnost, vzdělávání, zaměstnanci.

## **Annotation**

Thesis "Corporate training in human resources development" is an analysis of the development of human resources and the opportunity of development and education of employees in a particular company.

The theoretical part describes the issue on the basis of available literature, Internet and serials sources and describes the value, identification and possible forms of education.

The practical part is focused on the analysis of the existing system of education of employees in the company. The whole process is described from the beginning, from employee assessment, their training, through to the realization of educational activities. Finally, the possibilities are outlined further education of employees in the form of e-learning. There are described the advantages and disadvantages of this type of education, both for employees and for the organization.

## **Key Words**

Company, development, e-learning, employees, human resources, methods of training, qualification, training.



## Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů .....	13
Úvod .....	14
1 Řízení a rozvoj lidských zdrojů .....	15
1.1 Strategie rozvoje lidských zdrojů .....	16
2 Funkce a význam vzdělávání.....	19
2.2 Definice vzdělávání.....	19
2.3 Výhody podnikového vzdělávání .....	20
3 Vzdělávání z pohledu zákoníku práce .....	22
4 Učící se organizace .....	24
5 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	27
5.1 Hodnocení pracovníků .....	30
6 Proces vzdělávání – plánování vzdělávacích aktivit .....	33
6.1 Cíl vzdělávacího programu .....	34
7 Formy vzdělávání .....	36
8 Metody vzdělávání .....	38
8.1 Metody vzdělávání na pracovišti.....	39
8.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	43
9 Vyhodnocování vzdělávání .....	49
9.1 Úrovně vyhodnocování a metody měření .....	49
9.2 Výběr vyhodnocení efektivity vzdělávání.....	51
9.3 Komunikace výsledků měření .....	52
10 Vzdělávání jako firemní benefit .....	53
11 Představení společnosti .....	55
11.1 Organizační struktura .....	56
12 Popis systému vzdělávání zaměstnanců .....	57
12.1 Vstupy do procesu vzdělávání.....	58
12.2 Analýza potřeb vzdělávání .....	61
12.3 Sestavení a schválení plánu vzdělávacích akcí .....	62

12.4	Příprava a realizace vzdělávacích akcí .....	63
12.5	Koncept interního vzdělávání.....	63
12.6	Výstupy z procesu vzdělávání zaměstnanců .....	64
13	Vlastní návrh možnosti zlepšení procesu vzdělávání .....	66
13.1	E-learning jako nástroj firemního vzdělávání .....	66
13.1.1	Výhody.....	67
13.1.2	Nevýhody.....	68
13.1.3	Návratnost investic.....	68
13.1.4	Náklady .....	69
13.1.5	Přínosy .....	70
13.1.6	Zkušenosti s již zavedeným e-learningem .....	70
13.2	Požadavky na e-learning ze strany společnosti .....	71
13.3	Možnosti e-learningového řešení na klíč pro organizaci.....	72
13.4	Firmy nabízející e-learning na klíč.....	74
13.5	Představení řešení LMS na klíč.....	75
13.5.1	Tvorba kurzů.....	75
13.5.2	Tvorba dotazníků a testů.....	76
13.5.3	Reporty.....	76
13.5.4	Administrace a další funkce.....	77
13.5.5	Systémové požadavky.....	78
13.6	Projektový tým .....	79
13.7	Kalkulace nákladů na pořízení e-learningu .....	79
13.7.1	Výsledná cena zavedení .....	82
	Závěr.....	84
	Seznam použité literatury .....	85
	Seznam příloh .....	88

## Seznam ilustrací

Obr. 1: Složky rozvoje lidských zdrojů .....	17
Obr. 2: Vzdělávací mezera .....	28
Obr. 3: Faktory ovlivňující formu metod .....	38
Obr. 4: Počet nápadů v brainstormingu .....	45
Obr. 5: Působnost společnosti Magna International Inc. ....	55
Obr. 6: Systém vzdělávání v organizaci .....	57
Obr. 7: Cíle zavedení e-learningu ve firmách.....	70
Obr. 8: Dosažení úspory v důsledku zavedení e-learningu .....	71

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Modely hodnocení, jejich výhody a nevýhody .....	51
Tab. 2: Kalkulace nákladů na pořízení LMS .....	81

## Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

%	procento
§	paragraf
BIBS	vysoká škola; B.I.B.S., a.s.
CBT	počítačem podporovaná výuka (Computer Based Training)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
et al.	a další
HR	lidské zdroje (Human Resources)
IT	informační technologie (Information Technology)
Kč	česká koruna
LMS	systém pro řízení výuky (Learning Management system)
MBA	Master of Business Administration
ROI	výnosnost investice (Return on Investment)
SAP	softwarový produkt (Systems-Applications-Product in data processing)
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile
TUL	Technická univerzita v Liberci
VW	Volkswagen
WBT	výuka prostřednictvím internetu (Web Based Training)
www	World Wide Web

## Úvod

Každý člověk den co den naráží na nové podněty, které by měl nebo chtěl znát a snaží se jim porozumět. Již dávno je doba, kdy si lidé mysleli, že s tím, co se naučí na školách, si vystačí po celý život. Doba se změnila a s ní i pohled na potřebu dalšího vzdělávání dospělých. A právě vzdělávání dospělých z pohledu organizace, ve které pracují, je tématem této diplomové práce, jelikož každodenní rozvoj vlastní osobnosti a proces vzdělávání se stává součástí moderní doby.

V práci je detailně popsán teoretický pohled na probíranou problematiku rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. V několika kapitolách je rozebrán celý proces vzdělávání od počátku čili identifikaci vzdělávacích potřeb až po vyhodnocení efektivity. Jsou zde nastíněny možnosti metod firemního vzdělávání včetně jejich výhod a nevýhod.

Další část práce se dále zabývá již konkrétní organizací, jejím představením a rozvedením současného systému vzdělávání, který organizace aplikuje na svých zaměstnancích.

V závěru práce je popsáno vlastní řešení, které by mohlo proces vzdělávání v organizaci usnadnit. Toto řešení se zaměřuje na využití nových technologií a to především možnost zavedení e-learningu, který je v dnešní době velmi populární. Cílem je představit e-learning jako moderní a zároveň efektivní způsob rozvoje pracovníků. Bude vysvětlen pojem e-learningu jako takový se svými výhodami, nevýhodami a typy možností, jak tuto formu vzdělávání implementovat do již stávajícího vzdělávacího procesu.

# 1 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Zásadním úkolem každé organizace je snaha co nejlepším způsobem využívat, shromažďovat a propojovat materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Tyto aktivity jsou stavebním kamenem každé organizace. Bez nich nemůže organizace efektivně pracovat a vůbec fungovat. Všechny zdroje spolu úzce souvisí, neboť materiální a finanční zdroje by samy o sobě byly k ničemu. To, co je oživuje, jsou lidské zdroje.

Definice podle Koubka [1 s. 14] zní: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“

Jedna z hlavních aktivit řízení lidských zdrojů je právě již zmiňovaný rozvoj lidských zdrojů, který je tématem této diplomové práce. Na oblast rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů je dle Koubka kladen mimořádný důraz z toho důvodu, že se jedná o „*nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti firmy*“ [2 s. 14] v dnešním prostředí vyznačujícím se postupující globalizací a velkou proměnlivostí trhů.

Stejný názor z hlediska významu (důležitosti) výše uvedené oblasti zastávají i Kasper a Mayrhofer, kteří důležitost rozvoje lidských zdrojů vyvozují zejména z růstu významu lidských zdrojů jako konkurenční veličiny podniku. [3]

Vedle rozvoje lidských zdrojů jsou dle Armstronga dalšími složkami řízení lidských zdrojů zejména následující činnosti:

- organizace
- zabezpečení pracovních zdrojů
- řízení výkonu
- odměňování zaměstnanců

- zaměstnanecké vztahy
- zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance
- správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

Každá z výše uvedených hlavních personálních činností je souborem několika dílčích personálních činností. [4]

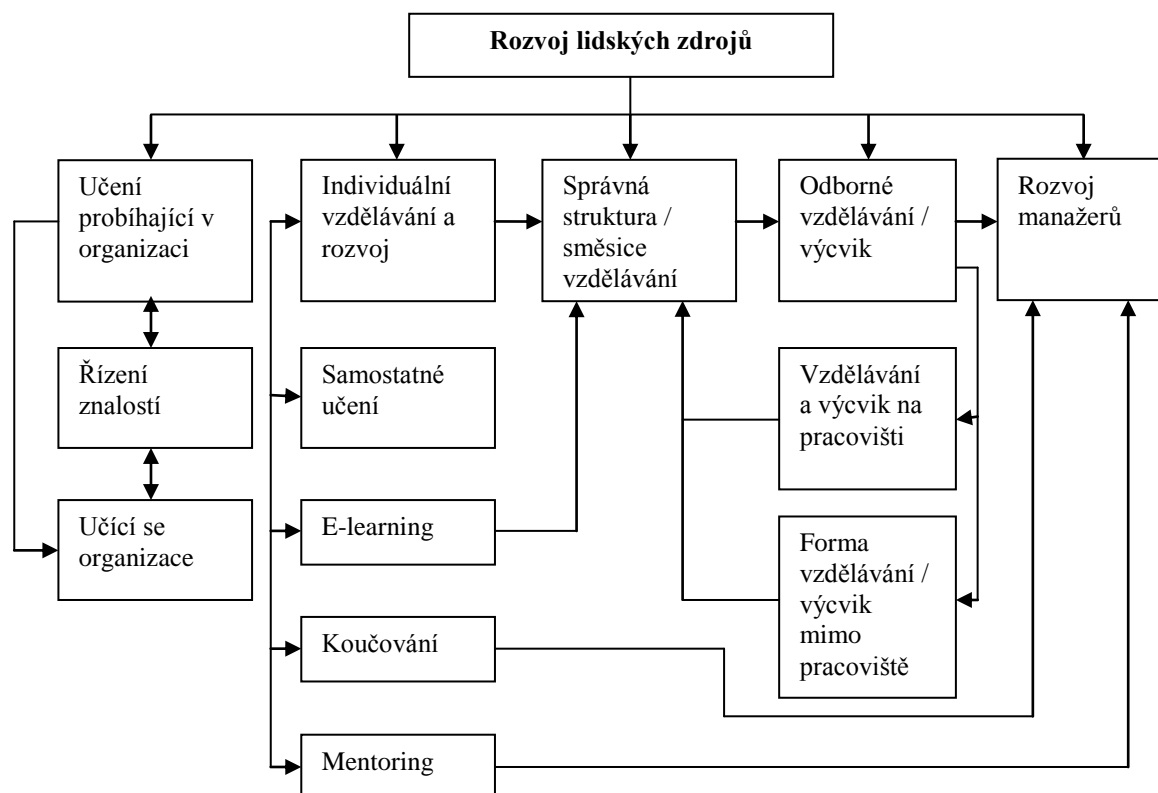
Jelikož jsou lidé nejdůležitějším a nejcennějším zdrojem, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a ziskovosti podniku, je personální řízení a personální práce jedna z nejdůležitějších oblastí celého řízení každé organizace. Do jedné z nejvýznamnějších činností personálního útvaru organizace patří mimo jiné právě i vzdělávání a kvalifikace pracovníků. [1]

## 1.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Oblast lidských zdrojů je velmi rozsáhlé téma a díky strategickému rozvoji a vzdělávání se k jeho jednotlivým složkám dostaneme trochu jinými cestami. Strategický rozvoj lidských zdrojů velmi úzce souvisí se samotným řízením lidských zdrojů, které by mělo být součástí každého podniku. Strategický rozvoj lidských zdrojů chápeme jako potenciál lidí. Základním rysem strategického rozvoje lidských zdrojů tedy je zvýšení dovedností a schopností lidí, toto se děje v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál podniku je v současné době jedním z hlavních zdrojů konkurenční výhody. [4]

*„Týká se tedy zabezpečování toho, aby organizace měla pro uspokojování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí. Toho se dosahuje vytvářením promyšleného a komplexního rámce pro rozvíjení lidí. Konkrétními cíli strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny“ [4 s. 443]*





Obr. 1: Složky rozvoje lidských zdrojů

Zdroj: Armstrong, M., Personální management [4 s. 444], vlastní přepracování

Složky rozvoje lidských zdrojů jsou směsicí navzájem se ovlivňujících komponentů. Abychom docílili systematickosti rozvoje lidských zdrojů, musíme vycházet z učení probíhajícího vně organizace, individuálního vzdělávání a rozvoje. Toto musí mít nastavenou takovou strukturu, aby navazovala na odborné vzdělávání a výcvik, které zaštiťují manažeři, kteří též prochází cíleným rozvojem (názorně jednotlivé složky zobrazuje Obr. 1). Více o jednotlivých složkách rozvoje lidských zdrojů najdeme v jednotlivých kapitolách této práce. [4]

Z toho vyplývá, že výhodou systematického vzdělávání a rozvoje je to, že neustále zlepšuje vědomosti, kvalifikaci a schopnosti zaměstnanců, takže pak není nutné je komplikovaně vyhledávat na trhu práce, formuje zaměstnance podle potřeb dané organizace, zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce a s tím související i kvalitu výrobku. Organizace takto dokáže pokrýt potřebu zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Systematické vzdělávání a rozvoj zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci, zvyšuje jejich

šance na pracovní postup, pozitivně ovlivňuje mezilidské vztahy na pracovišti a též zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce.

Problémem při zavádění strategie a vzdělávání mohou být právě zaměstnanci, a to ti, kteří pracují v podniku dlouho. Tito zaměstnanci těžko přijímají změny a velmi často nemají chuť se učit něco nového.

## 2 Funkce a význam vzdělávání

Jak už bylo v předchozích kapitolách řečeno, tak vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří nebo by alespoň mělo patřit ve většině organizací ke klíčovým úkolům. Aby podnik efektivně fungoval, měl by se zaměřit nejen na to, aby měl vhodně zvolené a kvalifikované pracovníky na daných pozicích, ale je též důležité, aby se věnoval rozvoji jejich znalostí a schopností. Právě proto je důležitost vytvořit konkrétní plán vzdělávání klíčová. Samozřejmě jen vytvoření plánu nestačí, je potřeba ho správně realizovat.

Školení zaměstnanců se musí plánovat i kvůli nákladům. Při povinných i podnikových školeních často vznikají zbytečné náklady, které souvisejí s administrativním zmatkem a nekorespondují s cíli personálního oddělení či aktivitami celého podniku. [5] Tyto dodatečné náklady můžeme omezit právě správným plánem vzdělávání.

### 2.1 Definice vzdělávání

Na začátku je důležité povědět si, co je myšleno pod pojmem vzdělávání. Existuje mnoho definic tohoto pojmu. Příkladem uvedeme několik z nich:

*„Systematická příprava na výkon práce, zejména příprava teoretického charakteru. Osvojování teoretických i praktických poznatků a dovedností, což zahrnuje i pojmy výchova, trénink, výcvik apod.“* [6 s. 21]

Hroník definuje pojem vzdělávání pomocí pojmu učení (se) následovně: *„Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení“*; přičemž učení (se) je dle něj *„proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání.“* [7 s. 31]

Jinou definici učení uvádí Barták, podle něhož je učení *„proces, při němž získáváme nebo rozvíjíme znalosti, porozumění, dovednosti, změny chování, sociální a emoční kompetence (např. sebedůvěru) a změny postojů“* [8 s. 12]

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity.

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv. doškolování, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.
- Organizace však nezískává vždy nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě a v plné míře vykonávat požadovanou práci. Zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolenovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje formování osobnosti pracovníka. [1]

## **2.2 Výhody podnikového vzdělávání**

Pokud je proces vzdělávání a školení zaměstnanců efektivní, může znamenat:

- snížení nákladů na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- vylepšení individuální, týmové a podnikové výkonnosti z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšení provozní flexibility rozšířením okruhu dovedností pracovníků,

- přilákání vysoce kvalitních pracovníků tím, že jim organizace nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a kariérně růst,
- zvýšení oddanosti a angažovanosti pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- usnadnění řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci,
- pomoc při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu,
- poskytnutí vyšší úrovně služeb zákazníkům. [4]

V tvrdých obchodních podmínkách a ekonomicky nestabilním období se firmy víc a víc přesvědčují o tom, že investice do vzdělávání a rozvoje pracovníků se vyplácí, protože případné nedostatky v kvalifikaci pracovníků by mohly ohrozit budoucí prosperitu a růst organizace. Vzdělávání je tu proto, aby pracovníci dělali svou práci lépe, aby byli více aktivní, a aby byli schopni dělat věci, které doposud dělat nemohli. [4]

Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít smlouvu, ve které se oba dva účastníci dohodnou, že bude zaměstnanci umožněno prohlubování kvalifikace, zároveň mu bude poskytnuto volno ke studiu s náhradou mzdy. Zaměstnanec se naopak zaváže k tomu, že jakmile ukončí zvýšení kvalifikace, odpracuje u tohoto zaměstnavatele předem sjednanou dobu. V opačném případě mu uhradí veškeré náklady, které zaměstnavatel vynaložil v souvislosti se studiem. [9] Jak se na vzdělávání dívá zákoník práce, odkryjeme v následující kapitole.

### 3 Vzdělávání z pohledu zákoníku práce

Zákoník práce se profesním vzděláváním dospělých zabývá v rámci části desáté, hlava II- Péče o zaměstnance. Dle § 227 odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména **zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace**.

**Zaškolení a zaučení** (§ 228) je pro zaměstnavatele povinné. Zaměstnanec vstupující do zaměstnání bez kvalifikace nebo zaměstnanec, který z důvodů na straně zaměstnavatele přechází na nové pracoviště nebo na nový druh práce, musí být zaškolen.

**Odborná praxe** absolventů škol je v § 229 popsána následovně: Absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol, jejichž odborná praxe je nižší než 2 roky, je zaměstnavatel povinen zabezpečit přiměřenou odbornou praxi, která vede k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce. Přičemž odborná praxe se považuje za výkon práce a tudíž za ní zaměstnanci náleží mzda či plat.

**Prohlubováním kvalifikace** (§ 230) se rozumí její průběžné doplňování, udržování a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svou kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel smí zaměstnanci nařídít účast na školení či jiné formě studia. Za účast na školeních vedoucích k prohlubování kvalifikace zaměstnanci náleží mzda. Náklady na školení hradí zaměstnavatel. Pokud však zaměstnanec požaduje finančně náročnější formu školení, může se na úhradě podílet.

**Zvýšení kvalifikace** a kvalifikační dohoda je popsána v § 231-235. Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, získání nebo rozšíření kvalifikace. Zároveň je chápána jako studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jenž je v souladu s potřebami zaměstnavatele. Zaměstnanci po dobu zvyšování kvalifikace přísluší volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku a to:

- a) v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování, výuce nebo školení
- b) 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia
- c) 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky

nebo absolutoria

d) 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce či disertační práce

e) 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky

Poskytování pracovních úlev pro zaměstnance může být zaměstnavatelem zastaveno, jestliže:

a) zaměstnanec se stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon, práce, pro kterou si zvyšuje kvalifikaci,

b) zaměstnanec bez zavinění zaměstnavatele po delší dobu neplní bez vážného důvodu podstatné povinnosti při zvyšování kvalifikace.

**Kvalifikační dohoda** dle § 234 v souvislosti se zvyšováním kvalifikace uvádí, že povinností zaměstnavatele je umožnit zvyšování kvalifikace zaměstnanci a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu - nejdéle však po dobu pěti let nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace zaměstnance v případě, že skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Kvalifikační dohoda může být uzavřena i při prohlubování kvalifikace, jestliže předpokládané náklady dosahují alespoň 75 000 Kč. V takovémto případě nemůže zaměstnavatel zaměstnanci prohloubení kvalifikace uložit. Kvalifikační dohoda musí obsahovat:

a) druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení nebo prohloubení,

b) dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení, zvýšení nebo prohloubení kvalifikace,

c) druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání. Tato dohoda musí být uzavřena písemně [10]

## 4 Učící se organizace

Co se vůbec rozumí pod pojmem učící se organizace, je velmi jednoduché. Pokud chce firma zavádět strategie rozvoje a vzdělávání ba dokonce speciální programy vzdělávání, musí k tomu vytvořit odpovídající podmínky. Ve firmě by mělo být nastaveno takové klima, které toto bude podporovat. Pokud tomu tak je, organizace se označuje jako učící se organizace.

Jak uvádí Hroník [7] učící se organizace je proces, nikoliv stav. Podle Armstronga spočívá pojetí učící se organizace na myšlence, že *„učení je podstatným faktorem umožňující organizaci přežít na úrovni činnosti, politiky i strategie, musí být vědomé, soustavné a integrované a že management je odpovědný za vytváření na city apelujícího klimatu, v němž se celý personál bude moci soustavně učit.“* [4 s. 450]

Aby se organizace stala učící se organizací, musí se přehoupnout přes určitou hranici a uplatňovat pět disciplín, které Hroník přirovnává ke kompetencím firmy.

Jedná se o:

- Systémové myšlení – bez této disciplíny nelze jevům rozumět dynamicky a vcelku, umožňuje vedení chápat svět v komplexnosti;
- Osobnostní mistrovství – člověk musí být schopen vášně a zaujetí, aby se mohl stát mistrem ve svém oboru;
- Mentální modely – představují myšlenky o tom, jak svět kolem nás funguje, mají svým charakterem blízko k tomu, jak vnímáme organizační kulturu;
- Sdílené vize – zaměstnanec musí vnímat vizi organizace jako svoji vlastní, aby mohl být pro určitou věc zapálený;
- Týmové učení – předpokládá opravdový dialog, pochopení, což je dáno vysvětlováním a zohledněním různých zájmů. [7]

Pro zachování svého rozvojového, kreativního a dynamického charakteru a také jejího nezaostávání se učící se organizace neustále učí. Jak uvádí Palán: *„organizace, která se v dnešním světě neučí, skomírá. Učící se organizace je jako živý organismus plný aktivních lidí, kteří myslí, jednají a přispívají k rozvoji. Nikdy si nemyslí, že se už naučila dost –*



*pokud by tak učinila, přestala by být učící se organizací.“ [11 s. 95]* S podnikovou kulturou musí být dle Palána také pevně spojeno i sebevzdělávání a učení. Učící se organizace je celistvý model rozvoje lidských zdrojů, v němž všichni zaměstnanci sbírají zkušenosti z každodenní práce. Pouze tak se mohou všichni pracovníci podílet na řešení efektivitu výrobních procesů. Tento přístup má velmi zásadní vliv na přístup ke vzdělávání (učení), které se ve značné míře přesune do sféry sebevzdělávání. Aktivním prvkem by měl být každý zaměstnanec a aktivita by měla jít přímo od něj. Každý jednatel by se měl snažit udržet na maximální kvalifikační úrovni a to především proto, aby i podnik jako celek měl možnost reagovat na vnější vlivy a konkurenci. Nejde tedy jen o formální – plánované vzdělávání, ale i neformální procesy, sociální učení, vytvoření prostředí stálého sebezdokonalování a otevírání kreativního potenciálu pracovníků. [11]

Další z rysů učící se organizace je spojení práce a učení. Člověka společně inspirují ke zvyšování kvality, dokonalosti a svého dalšího sebezlepšování. Aby toto spojení bylo efektivní, je důležité sledovat při práci a učení stejné cíle a tím bude zajištěno využití toho nejlepšího z obojího. Pro dosažení stanovených cílů je nutné mít na paměti, že každému zaměstnanci vyhovuje jiný styl učení. [11]

Palán [11] rozlišuje:

- Vzdělávání v učebně s lektorem, kdy se ho v případě jakýchkoliv nejasností mohou účastníci kdykoliv dotázat.
- Učení se praxí.
- Učení se od expertů v dané oblasti.
- Učení se výkonem práce.
- Učení se bez zásahu dalšího člověka, tedy díky využití knih nebo výpočetní techniky.

Celou podstatou principu učící se organizace je především fakt, že veškeré učení a rozvoj probíhá takovým způsobem, který především vyhovuje jejím členům. Pro takovouto společnost je velmi důležité využívat nejnovější možnosti vzdělávání jako je využívání moderních učebních pomůcek nebo vytváření rozmanitých možností k učení. Společnost

by takovéto podmínky měla svým členům umožnit a zároveň by měla sledovat, co se a jak se lidé učí. V opačném případě může nastat problém.

Zpravidla se učící organizací stávají velké firmy, jelikož střední a malé nemají k vytvoření vhodných podmínek prostředky. U menších firem jde cílené vzdělávání zaměstnanců stranou nebo se zaměřují jen na vrcholný management. Takovéto firmy nemohou zajistit vzdělávání zaměstnanců ze svých řad a volí tedy spolupráci s externími odborníky a vzdělávacími agenturami, což je velice finančně náročné a málokterá firma si toto může dovolit.

V současné době ekonomické nestability jsou podniky vystavovány silnému tlaku a jejich postavení na trhu se potýká s celou řadou problémů. Tomuto tlaku jsou vystaveny i systémy vzdělávání a rozvoje. Palán uvádí, že: *„se jedná především o usnadnění adaptace na změny v průmyslu, především profesní přípravou a dalším vzděláváním, které je propojeno se zlepšováním počátečního profesního vzdělávání (profesní přípravy) a dalšího profesního vzdělávání s cílem usnadnit začlenění, resp. znovuzачlenění pracovníka do trhu práce. Měl by být ulehčen přístup k profesnímu vzdělávání a podporována mobilita vzdělavatelů a vzdělávaných, zvláště mládeže. V neposlední řadě by měla být iniciována výměna informací a zkušeností mezi členskými státy Evropské unie ve vztahu k otázkám, jež jsou společné evropským vzdělávacím systémům.“* [11 s. 95]

Armstrong poukazuje na důležitost rozlišovat mezi učením probíhajícím v organizaci a učící se organizací. Učení probíhající v organizaci chápe Armstrong dle definice Easterby-Smith a Arauje jako *„účinný postup, jak zpracovávat a vysvětlovat interní a externí informace převážně explicitní povahy a jak na ně reagovat... týká se zhruba toho, že si organizace různým způsobem osvojuje nejrůznější znalosti, metody a postupy.“* [4 s. 447] Oproti tomu stojí učící se organizace, která *„je pomocí přeformulování svých vlastních zkušeností a učení se z probíhajících procesů schopna objevovat, co je efektivní.“* [4 s. 450]

## 5 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Podnikové vzdělávání mohou realizovat samotné organizace ve spolupráci s externími odborníky nebo veřejnými či podnikatelskými subjekty. Podnikové vzdělávání ale není krátkodobou záležitostí. Naopak, představuje dlouhodobý proces, který je tvořen 4 fázemi: **identifikace vzdělávacích potřeb; plánování vzdělávání; realizace vzdělávacího procesu; hodnocení výsledků vzdělávání.** [12] Následující kapitola se věnuje první fázi vzdělávacího procesu, tedy identifikaci vzdělávacích potřeb. Je základem celého vzdělávacího cyklu a vůbec systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

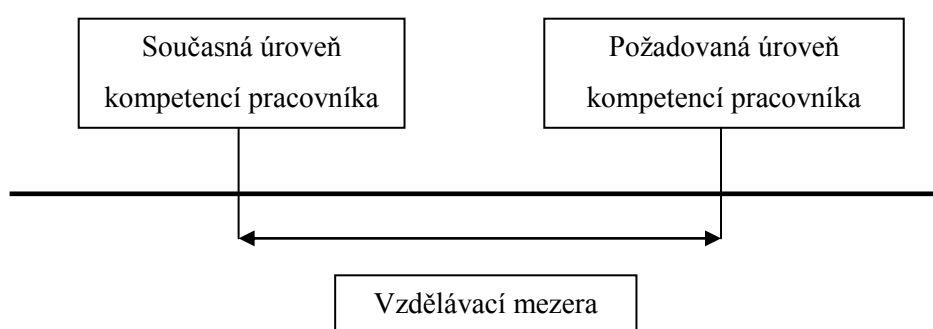
Armstrong uvádí, že všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba definovat účel těchto aktivit a to je možné jen tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců.[4]

Autoři Vodák a Kucharčíková definují analýzu potřeb jako shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání těchto údajů s požadovanou úrovní. Identifikace dává odpovědi na otázky typu: Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná? Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládání těchto dovedností? Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je návrh vhodného vzdělávacího programu. [12]

Armstrong se ve své publikaci také zmiňuje o tzv. rozdílu mezi tím, co lidé znají a mohou udělat, a tím co by měli znát a být schopni udělat. Tuto mezeru musí vzdělávání vyplnit. Zároveň však zdůrazňuje, že tento tzv. model deficitu, který vlastně dává pouze do pořádku to, co bylo špatné, je omezený. Východiskem pro analýzu vzdělávacích potřeb je tvrzení, že vzdělávání by se mělo zabývat zvyšováním všestranných schopností, přípravou lidí na nové požadavky práce, víceoborovostí či flexibilní kvalifikací a také na to, aby byli lidé v budoucnosti schopni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí. [4]

**Analýza vzdělávacích potřeb** je systematický průzkum, prostřednictvím kterého může liniový manažer nebo přímý nadřízený odhalit "**vzdělávací mezery**" svých podřízených, spolupracovníků, pracovníka.

Správná identifikace "vzdělávací mezery" vyžaduje citlivý přístup manažera k svému personálu. Základním principem správně identifikované vzdělávací mezery je porovnání současného stavu vědomostí, dovedností a postojů pracovníka s úrovní kompetencí, které jsou nevyhnutné pro dosažení efektivního pracovního výkonu (Obr. 2). [13]



Obr. 2: Vzdělávací mezera

Zdroj: ŠTAINER, M. Analýza vzdělávacích potřeb [13 s. 3], vlastní přepracování

Z jakých zdrojů můžeme získat informace pro to, abychom skutečnou vzdělávací potřebu identifikovali a tím zacílili vzdělávání tam, kde je potřeba?

Můžeme čerpat ze tří základních zdrojů informací:

V první řadě jsou to **informace o firmě jako celku**. Pod tímto si můžeme představit především strategické analýzy, záměry a cíle. Při tvorbě strategie velmi často pracují vrcholové manažerské týmy nebo týmy klíčových zaměstnanců firem se strategickými analýzami. Nejvíce využívaná je analýza SWOT - tedy analýza "silných" stránek firmy, "slabých" stránek firmy, "příležitostí" a "hrozeb", které přináší aktuálně vnější prostředí. Při této analýze je vždy dobré klást si otázky: Existuje oblast rozvoje, která by napomohla jednotlivcům či týmům řešit interní slabé stránky firmy, reagovat na příležitosti či hrozby vnějšího prostředí? V souvislosti se strategiemi jsou nastavovány cíle, které jsou kaskádovány od vrcholu až po linii, tedy na jednotlivce. Každý cíl, ať už pro jednotlivce či pracovní týmy, vyvolává otázku, zda mají zaměstnanci všechny potřebné znalosti

a dovednosti, aby bylo cíle dosaženo. Do informací o firmě jako celku, které napomohou analyzovat vzdělávací potřeby, pak patří výstupy z různých auditů. Jedná se například o audit systému řízení jakosti, personální audit, audit firemní kultury apod. Z těchto zdrojů lze „vyčíst“ celou řadu informací, které jsou základem pro identifikování vzdělávací potřeby. Samozřejmě do této oblasti patří údaje z controllingu obecně, dále pak údaje z personálního controllingu, analýza výsledků organizace, kritických událostí, zákaznické spokojenosti atd. [14]

Dalším důležitým zdrojem informací je **mapování procesů** a na ně navazující **analýzy pracovních míst**, od prostých popisů pracovních míst, popisů práce, až po mnohem sofistikovanější kompetenční modely, matice kompetencí, matice způsobilosti. Srovnání skutečné úrovně způsobilosti každého jednoho zaměstnance s požadavky vždy vyústí v identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb. [14]

Třetím důležitým okruhem informací jsou **informace o každém jednotlivci**. Jsou to jednak kvalifikační karty, výsledky zkoušek, testů, certifikací a samozřejmě máme k dispozici nejdůležitější zdroj a to je pravidelné hodnocení zaměstnanců. Hodnocení je základním nástrojem identifikace potřeb vzdělávání každého jednotlivce, avšak funguje jenom tehdy, je-li systém hodnocení dobře nastaven a manažeři na všech úrovních aktivně hodnocení provádí (jsou k hodnocení sami plně způsobilí a zároveň motivováni k jeho realizaci). Pro identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje manažerů nebo klíčových pracovníků slouží poměrně často využívaná Development centra (komplexní inventura způsobilosti jednotlivců), výstupy z manažerských auditů nebo hodnocení 360° zpětné vazby. [14]

Jakou roli hrají při analýze vzdělávacích potřeb HR manažeři a specialisté? Jejich nezastupitelná role je v tvorbě metodik jednotlivých personálních procesů, které úzce se vzděláváním souvisí (stanovování požadavků na způsobilost, adaptační proces, hodnocení atd.), ale také při implementaci těchto metodik a především při koučování a odborné pomoci manažerům v jejich aktivním využití. Také komplexní náhled HR manažerů a specialistů na problematiku vzdělávacích potřeb v návaznosti na strategické záměry a měnící se vnější i vnitřní prostředí firmy je nezastupitelný. Nejvýznamnější roli při

analýze vzdělávacích potřeb však vždy mají manažeři na všech stupních řízení, ti jsou plně odpovědní za reálné posouzení aktuální způsobilosti svých spolupracovníků. Rovněž každý zaměstnanec však nese odpovědnost za svoji způsobilost, která ho buď na interním i externím trhu práce posunuje v kariéře dopředu, nebo naopak brzdí. Nicméně tuto odpovědnost je stále potřeba v celé řadě lidí pěstovat. Týká se to především střední a starší generace zaměstnanců, kteří možná ještě plně nedoceňují nutnost skutečně celoživotního vzdělávání. Bez něho nemohou být na trhu práce úspěšní. [14]

Je to nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit a chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy následně i při realizaci firemního vzdělávání.

Z hlediska správné identifikace vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků je vhodné rozeznávat dva základní přístupy:

- a) kompletní analýza vzdělávacích potřeb **nově přijatého pracovníka**
- b) analýza vzdělávacích potřeb jako **součást pravidelného systému hodnocení**. [14]

## 5.1 Hodnocení pracovníků

Analýza vzdělávacích potřeb je zpravidla zakomponována do systému hodnocení pracovníků. Jak již bylo poznamenáno, tak analýza vzdělávacích potřeb je úzce propojená s dalšími personálními činnostmi.

Hodnocení pracovníků pomáhá odhalit rozdíly mezi skutečnými a žádoucími vědomostmi a dovednostmi. Takto rozpoznané nedostatky by měly být podkladem pro tvorbu programů vzdělávání a rozvoje pracovníků s návrhem na vhodné formy vzdělávání (například zaškolení zkušeným pracovníkem, samostudium, koučování, rotace pracovníků, případně absolvování výcvikového kurzu nebo odborného školení). [15]

Úkolem každého řídicího pracovníka je nastavit řízení pracovního výkonu tak, aby pracovníci využívali svůj potenciál co nejefektivněji ku prospěchu firmy. K tomu mají manažeři k dispozici řadu nástrojů.

Hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování sleduje především tyto cíle:

**1. Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu.**

Je potřeba určit, zda a do jaké míry splňuje zaměstnanec nároky pracovního místa, vymezit úroveň plnění jednotlivých kritérií pracovní činnosti, zhodnotit, zda pracovník vykonává svou práci na hranici svých možností, nebo jestli má rezervy ve výkonu, zformulovat doporučení pro jeho další činnost, návrhy na ponechání ve funkci, převedení na více náročnou práci, převedení na méně náročnou práci, případně odchod z organizace pro závažné nedostatky. Zhodnocení těchto výsledků je současně i informační zpětnou vazbou o úspěšnosti výběrového řízení u nových zaměstnanců.

**2. Určit silné a slabé stránky každého pracovníka.**

Identifikovat jak pozitivní, tak i problémové stránky pracovníka, jeho výkonu, kvality a osobního jednání. Možná opatření pak směřovat k rozvoji pracovníka a zkvalitnit jeho pracovní výkon.

**3. Dát pracovníkům příležitost ke zlepšení, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji.**

Specifikovat požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu jako závěr z hodnocení a úkol pro pracovníka pro příští období - orientace pro další činnost, současně formulovat i úkol pro organizaci v kvalifikačních aktivitách, organizaci práce, zlepšení pracovních podmínek, vybavení pracoviště, přemístění apod. Vyhodnocení názorů pracovníků může být použitelným zdrojem pro zlepšovací návrhy a změny pracovních postupů a vzájemné kooperace jednotlivců i útvarů.

**4. Získat podklady k odměňování podle individuálního výkonu.**

Závěry z hodnocení pracovního výkonu (úrovně i kvality) jsou pak jedním z podkladů pro odměňování pracovníků. Především pro poskytování pohyblivých složek mzdy.

**5. Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možností dalšího postupu.**

Další vzdělávání, trénink v speciálních dovednostech, stáže, studijní pobyty, praktika.

**6. Motivovat k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíli organizace a k zvýšení loajality k organizaci.**

Hodnocení musí zaměřit aktivity pracovníka ke stanoveným cílům, pracovník musí mít pocit, že jeho práce a výkon je průběžně objektivně hodnocen a pozitivní hodnocení pro něj přináší výhody, negativní opak.

**7. Informace o názorech pracovníků na svoji práci, systém řízení organizace, o faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.**

Vědomí, že o názory pracovníků se zajímají nadřazení, pozitivně motivuje vztah k organizaci, možnost využití námětů ke zlepšení a racionalizaci výrobních a řídicích činností. [16]

Na hodnocení pracovníků poté navazuje řada dalších personálních činností. Z hodnocení pracovníků obvykle bezprostředně vychází z:

- **odměňování**, resp. stanovení mzdy pracovníka,
- **rozmisťování pracovníků**,
- **identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání**,
- **motivace a řízení kariérové dráhy**. [14]

Jak už bylo výše popsáno, hodnocení pracovníků slouží především k posouzení potenciálu pracovníka. Snaha každého zaměstnavatele by měla směřovat k tomu, aby pracovní pozice byly v maximální míře naplněny. Hodnotí se tedy, zda zaměstnanec splňuje veškeré předpoklady pro danou pozici a to jak z pohledu kvalifikačního, tak osobnostního. Tyto předpoklady se samozřejmě s časem mění a vyvíjejí se, a proto je nutné hodnocení pravidelně opakovat. Hodnocení pracovníků se také zaměřuje na hledání optimálního využití potenciálu pracovníka, možného růstu a budoucím pracovním rozvoji (kariérové dráze), pro kterou je potřeba dlouhodobé přípravy. Za tímto účelem by výstupem hodnocení měly být i formulace rozvojových úkolů a oblastí, ve které by se pracovník měl dále vzdělávat a zlepšovat.



## 6 Proces vzdělávání – plánování vzdělávacích aktivit

V procesu plánování vzdělávací aktivity je dle Armstronga důležité stanovit si cíl vzdělávacího programu, obsah, délku, místo uskutečňování vzdělávání, metody a subjekt zabezpečující vzdělávání. [4]

Výše uvedené oblasti, o kterých je v procesu tvorby vzdělávacího programu potřeba rozhodnout, rozšiřuje Bláha et al. ještě o další dvě, kterými jsou příprava materiálů pro výuku a určení předpokládaných nákladů vzdělávání. [17]

Koubek uvádí, že důležité je rozhodnout také o počtu a kategorii zaměstnanců, kteří se budou vzdělávacího programu účastnit, a stanovit časový plán vzdělávacího programu. [1]

Výstupem celého procesu plánování je plán vzdělávání. Je-li plán vzdělávání zaměstnanců dobře vypracován, poskytuje odpovědi na následujících osm otázek:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?

- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? [1]

Vodák et al. uvádí, že proces tvorby plánu lze rozdělit do následujících tří fází:

- Přípravná fáze – v této fázi je provedena specifikace potřeb, analýza účastníků a jsou stanoveny cíle vzdělávacího programu.

- Realizační fáze – v této fázi jsou vyvíjeny a zpracovávány jednotlivé etapy vzdělávacího programu, stanovují se vhodné techniky a pořadí témat.
- Fáze zdokonalování – v této fázi jsou průběžně hodnoceny jednotlivé etapy vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům vzdělávání, jsou hledány způsoby zlepšení procesu vzdělávání, dochází také k prověřování informovanosti účastníků vzdělávání o akci, prověřování úrovně organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. [12]

## 6.1 Cíl vzdělávacího programu

Cíl vzdělávacího programu definuje konečné chování, tj. co by měla být školená osoba schopna dělat, co by měla umět. [4]

Při stanovování cílů vzdělávání se vychází z potřeb vzdělávání stanovených v předchozí fázi. Je vhodné rozdělit stanovené cíle do následujících dvou skupin:

- Programové cíle – patří sem cíle celého vzdělávacího programu
- Cíle vzdělávací akce – zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou být ještě rozděleny na cíle dílčí. [12]

Aby stanovení cílů bylo efektivní, je dle Vodáka et al. vhodné dodržovat následující pokyny:

- Účastníci vzdělávacího programu by měli být s cíli seznámeni předem, neboť díky tomu u nich může dojít ke zvýšení motivace a vnitřního nastavení na příjem informací.
- Cíle vzdělávání by měly být stanoveny v souladu s podnikovou strategií, cíli celého podniku i celým systémem rozvoje lidských zdrojů.
- Cíle vzdělávání by měly být stanoveny tak, aby vyhovovaly pravidlům SMART, tj. aby byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezitelné. Díky tomu se stanou použitelnými ve funkci měřítka úspěšnosti ve fázi hodnocení vzdělávacího programu. [12]

Přestože je stanovení vzdělávacích cílů náročné z časového hlediska, je výhodné např. z následujících důvodů:

- Cíle umožňují konkretizovat obsah vzdělávání.
- Cíle lze využít při určení hodnotícího kritéria vzdělávacího programu.
- Cíle mají také význam pro analýzu a následné další zlepšování vzdělávacího programu.
- Z cílů lze vycházet při stanovování nároků na školitele.

Stanovení cílů s sebou přináší i nevýhody, např.:

- školitelům způsobují problémy precizně stanovené cíle,
- stanovení cílů může mít za následek nízkou flexibilitu vzdělávacího programu,
- cíle, které zdůrazňují změnu chování, mohou být příčinou podcenění a vynechání teoretických poznatků. [16]

## 7 Formy firemního vzdělávání

Dvořáková vymezuje formy firemního vzdělávání jako „*druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností.*“ [16 s. 296] Autorka zkombinovala dvě základní členění vzdělávacího procesu, a to sice řízený-neřízený a pracovní-nepracovní a ve výsledku definovala jejich šest možných variant. Jsou to následující body: [16]

### **Řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (neformální vzdělávání):**

Při pracovní činnosti je zaměstnanec pod dohledem interního školitele nebo zkušenějšího pracovníka, a ten ho učí a pomáhá mu zvládat nové poznatky a dovednosti, které zaměstnanec potřebuje k plnění pracovních úkolů. Mezi metody patří mentoring, koučování, instruktáž, rotace práce.

### **Řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (formální vzdělávání):**

Vzdělávání pracovníků probíhá ve firmě, ale mimo obvyklé pracoviště zaměstnance. Proces vzdělávání totiž probíhá ve specializovaných místnostech, například ve školících místnostech, počítačových učebnách či výukových dílnách. Vše je pod vedením školitele, který může být interní nebo externí. Metody, které využívají, jsou například: demonstrace, koučování, seminář, diskuse nebo přednáška.

### **Řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (institucionalizované vzdělávání):**

Na rozdíl od předchozích forem vzdělávání jde u tohoto typu o dlouhodobější proces, patří sem totiž vzdělávání v rámci národního školského systému, vzdělávání ve vzdělávacích institucích mimo školský systém, vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest. Díky tomuto je vyšší motivovanost pracovníků ke vzdělávání a osobnímu rozvoji. Příklady metod jsou: seminář, diskuse či přednáška.

### **Neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (informální vzdělávání):**

Způsobilost k výkonu práce se u této formy vzdělávání uskutečňuje díky pozorování práce jiných zaměstnanců nebo díky opatřování si informací pro plnění pracovních úkolů, dalo by se tedy říci, že se formuluje přirozenou cestou.

**Neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (interpersonální vzdělávání):**

Zaměstnance zde ovlivňují zejména mezilidské vztahy, které nemusí být pouze v rámci pracovního týmu. Uplatňuje se neformální komunikace, zvědavost jednotlivce a firemní kultura.

**Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (celoživotní sebevzdělávání):**

Člověk přebírá odpovědnost za svůj další rozvoj, kombinuje znalosti a dovednosti, které získal v různých oborech, chce se uplatnit na trhu práce, ale i v celé řadě oblastí lidského života.

Jako kontrast Dvořákové je dále zveřejněno vymezení forem podnikového vzdělávání podle Palána [11], který používá tato kritéria:

Vymezení podle **časového hlediska** (základní vyučovací časovou jednotkou při školním vzdělávání je vyučovací hodina, u vzdělávání dospělých to bývají dvě hodiny).

Podle **prostředí**, ve kterém probíhá vyučování (například výuka ve třídě, počítačové učebně, dílně, na pracovišti, v terénu, laboratoři).

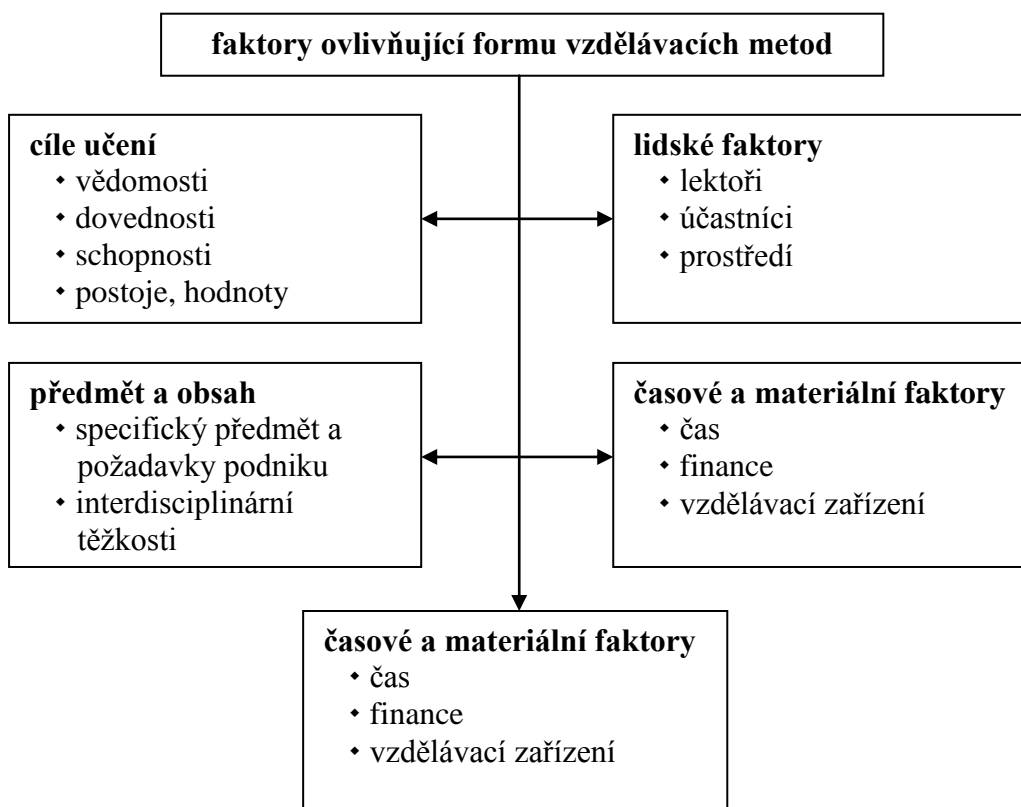
Podle **pedagogického zaměření** (jazykové kurzy, počítačové, rekvalifikační apod.).

Podle **organizačního uspořádání** studujících (vyučování individuální versus skupinové) včetně typu interakce mezi studujícím a učitelem (vyučování kooperativní, participativní, individualizované).

Podle **stavu systémů**, v nichž se vzdělávání realizuje – živé systémy (učitel, lektor, konzultant) a neživé systémy (vyučovací technika, didaktické pomůcky).

## 8 Metody vzdělávání

Jedním z důležitých kroků plánování vzdělávání je i volba metod vzdělávání. Je potřeba stanovit cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání. Dané cíle a pochopení individuálních potřeb pomáhají při výběru vhodných metod vzdělávání. Určitě by se nemělo předpokládat, že postačí jen jediná. Kombinace různých vzdělávacích metod, pravděpodobně přinese lepší výsledky. Každá z nich má své výhody i nevýhody, které je třeba neopomenout při tomto rozhodování. Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání – určité se užívají při předávání či osvojování vědomostí a znalostí, jiné při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností, jiné při ovlivňování postojů, hodnotové orientace. [18]



Obr. 3: Faktory ovlivňující formu metod

Zdroj: Vodák, J., et al. Efektivní vzdělávání zaměstnanců [12 s. 96], vlastní přepracování

Jak uvádí Vodák et al., je vhodný výběr metod terminován řadou různých faktorů. Mezi tyto faktory bezesporu řadíme **lidský faktor** (kdy metodu vzdělávání ovlivňuje složení

účastníků vzdělávání, zvolení lektori a také prostředí, kde se vzdělávání koná), **časové** a **materiální faktory**, faktor reprezentující specifické potřeby podniku na obsah a zaměření vzdělávání [12] (viz Obr 3).

Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit podle Koubka do dvou velkých skupin:

- *Metody vzdělávání na pracovišti*
- *Metody vzdělávání mimo pracoviště* [1]

## 8.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Jde vesměs o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Metody vzdělávání na pracovišti se používají při výkonu každodenní praxe a jsou úzce spjaty s pracovištěm školeného zaměstnance. Tyto metody mohou být označovány jako tzv. metody "on the job".

### Instruktaž při výkonu práce

Je to nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Podstatou je poskytnutí hlavních informací nutných k výkonu pracovní činnosti na konkrétním pracovišti, event. výcvik v dovednostech provádět určité pracovní úkony. Vstupní instruktaž je určena pro všechny nastupující pracovníky a týká se především organizace práce na pracovišti, zásad bezpečnosti a ochrany zdraví a protipožárních pravidel. Může být prováděna individuálně nebo ve skupinách. Bývá součástí adaptačního procesu.[1]

### Coaching

Kouč je ve firemním pojetí expert, **specialista na dosahování cílů**. Profesionální kouč si s manažerem velmi precizně vyjedná kontrakt – zadání, co a dokdy má s daným podřízeným (nebo skupinou podřízených, může se také jednat o skupinové koučování, pokud je

dosažení cíle podmíněno spoluprací více jednotlivců) zařízeno, jak se pozná, že domluveného cíle je již dosaženo, a jaké všechny prostředky (motivační a sankční) bude mít kouč od manažera k dispozici. Kouč pak ve spolupráci s jednotlivcem či skupinou dělá svoji práci, tj. zajišťuje, že manažer bude mít ve stanovený čas domluvené cíle splněny. [1]

Manažer může kouče využívat jak pro **operativní úkoly**, což se využívá v krizových situacích, kdy je jasné, že pokud nebude splněno, hrozí opravdový problém, nebo pro **strategická zadání a cíle**, kdy bývá nejčastěji smyslem maximálně rozvinout a využít (dosud utajený či nevyužívaný) potenciál daného zaměstnance (např. aby byl zaměstnanec schopen do roka převzít řízení obchodního týmu). V obou případech kouč na sebe ve firemním prostředí bere zodpovědnost za naplnění domluveného kontraktu – manažer tedy může být v klidu, že **požadované cíle** budou naplněny, popř. že kouč bude včas signalizovat možné komplikace a domlouvat, co s tím dál.

Koučování ve firmách je manažery vyžíváno nejčastěji v případech, kdy se jim nedaří (a opět z jakéhokoliv důvodu) **pracovat s osobnostními strukturami svých podřízených** – s jejich myšlením, motivací, vlastnostmi a schopnostmi, charakterem a temperamentem, s tím, jací mají být, aby mohli bezpečně dosáhnout manažerem stanovených cílů. Nikoliv však bez výjimky, **profesionální kouč** musí být schopen zajišťovat i velmi specifické odbornostní kompetence, pokud je to potřeba. Je jasné, že kouč nemůže být expertem na všechno, umí však směřovat svoji práci tak, aby pracovník věděl, kde, od koho a jak si potřebnou odbornost doplnit, a aby to skutečně udělal. [19]

#### **Pět principů coachingu, které musí dobrý coach zvládnout:**

1. Získávání informací - získat od pracovníka informace, které potřebuje, aniž by se pracovník cítil nepříjemně či trapně. Jedná se o informace v průběhu přijímacího pohovoru, při zjišťování přání, aspirací, příčin problémů pracovníka atd.
2. Aktivní naslouchání - umět naslouchat nejen slovům, ale i pozadí (nonverbální komunikace), aby pochopil kontext a pocity pracovníka. Kouč by měl také umět ukázat svůj zájem na komunikaci s pracovníkem.
3. Znalost toho, co se děje kolem - zajímat se o dění kolem, co se děje v týmu, zda někdo nemá problém, nestává se rezistentním atd.



4. Vyučování - školit své pracovníky individuálně nebo skupinově a pravidelně provádět analýzu potřeb vzdělávání.
5. Poskytování zpětné vazby - klíčový princip pro zlepšování výkonu pracovníka. Nesmí se stát, že si coach nenajde čas na pochvalu či na negativní zpětnou vazbu, která je vždy vyřčena pozitivně a vyjádřena spolu s návrhy na zlepšení. Důležitá je pravidelná komunikace mezi pracovníkem a coachem. Coach dokáže posoudit, zda je třeba změnit popis práce pracovníka, zda je žádoucí a motivující rozšířit jeho pravomoci a odpovědnosti. [19]

**Mentoring** se liší od koučingu tím, že školený přebírá část iniciativy a má možnost si sám vybrat svého mentora, který jej vzdělávacím procesem provází.

### **Counselling**

Jedná se o vzájemné konzultace a ovlivňování při plnění pracovních úkolů a činností. Vzdělávaný přináší do vztahu svou aktivitu tím, že předkládá návrhy řešení daného problému, vzniká zpětná vazba mezi ním a vzdělavatelem. Pro vzdělavatele je přínosem možnost ověřit si svoje vlastní schopnosti a dovednosti, především v oblasti práce s lidmi. Nevýhodou counsellingu je časová náročnost. [1]

### **Asistování**

Tato metoda je tradiční a často používaná. Školený je přidělen jako pomocník ke zkušenému kolegovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a větší samostatností, až do doby, kdy je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Asistování se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů. [1]

### **Pověření úkolem**

Tato metoda může být chápána jako závěrečná fáze asistování. Pracovník je pověřen svým nadřízeným či jiným vzdělavatelem splnit určitý úkol samostatně. Měly by být vytvořeny všechny potřebné podmínky pro splnění daného úkolu a pracovník je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována, především postup, chování a řešení daného úkolu.

## **Rotace práce**

Metoda, při které je školený (zaškolovaný) pracovník pověřován plněním úkolů na určitou dobu, postupně na různých pracovištích podniku. Pracovník tak poznává problematiku různých pracovišť, seznamuje se se svou budoucí prací v širším kontextu, navazuje řadu osobních kontaktů. Rozvíjí se jeho pracovní flexibilita a schopnost obecnějšího pohledu na cíle a poslání podniku. Zároveň si jeho nadřazení ověřují a testují jeho možnosti a optimálnost uplatnění. Nezbytná je tolerance při posuzování selhání v jednotlivostech, kdy by mohlo dojít k narušení sebevědomí adepta. Této metody se používá především při výchově řídicích pracovníků nebo při seznamování čerstvých absolventů s organizací.[1]

## **Pracovní porady**

O efektivnosti porad se stále častěji diskutuje. Jedni jsou zastánci toho, že jsou pouze ztrátou času, jiní si je nedokáží vynachválit. Pokud je však porada dobře připravená a vedená, přinese kvalitní výsledky. Aby byla porada opravdu úspěšná, musí být vedena podle určitých pravidel. Tyto pravidla nejlépe shrnul Dvořák v časopise HR Fórum.[21] Základním pravidlem je kvalitní příprava, která se skládá ze stanovení tématu, cíle a očekávaných výsledků. Musí být také přesně určeno místo, čas, délka porady a seznam účastníků. Důležité je dodržování předem stanovených pravidel a časový plán. Vždy by měl být stanoven zapisovatel, který vyhotoví z každé porady zápis.

Ten, kdo vede poradu, musí umět maximálně zapojit jednotlivé účastníky, aby se na porady připravovali efektivně. Také je důležité umět podpořit účastníky k vyjádření jejich vlastních názorů. Dbát na plynulost a konkrétnost jednání, shrnovat klíčové body a vyžádat si jejich schválení. Na závěr musí být porada správně uzavřena tím, že se projdou přidělené úkoly a termíny jejich splnění. A úplně nakonec se provede hodnocení porady.[20]

Velkou výhodou porad je, že stmelují a motivují kolektiv. V rámci porad jsou všichni účastníci pravidelně informováni o důležitých událostech. Lidé se scházejí nad řešením společných úkolů a tím se vytváří pocit sounáležitosti. V případě řešení závažného problému je možné využít znalostí a kreativity všech přítomných a dochází také k výměně

zkušeností. Pokud však nejsou porady dobře připravené a vedené, pak neplní svůj účel a mohou být pouze ztrátou času.[1]

## **8.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Vzdělávací proces nemusí nutně probíhat pouze na pracovišti. Neméně významnou složkou vzdělávání jsou i aktivity provozované mimo prostory firmy. Tato forma je většinou organizována externími firmami a vzdělávacími zařízeními. Vzdělávání je zde koncipováno většinou jako rozšíření znalostí, dovedností a sociálních vlastností účastníků. Vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště řadíme níže uvedené.[1]

### **Přednáška**

Podání informací účastníkům, obvykle na základě připraveného materiálu nebo specifických teorií. Tato metoda je zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí a používají se především u velkých skupin vzdělávaných, kde není možnost vytvořit menší skupiny. Výhodou je rychlost předání informací, nevýhodou pak převažující jednosměrnost toku informací.[1]

### **Přednáška spojená s diskusí, seminář**

Chce-li školitel zároveň pracovat s nápady a postřehy účastníků, volí takovou formu přednášky, kde je možno dát prostor k diskusi o tématu. Z pohledu řízení a organizace se jedná o obtížnější metodu. Je potřeba, aby byl školitel připraven na mnoho otázek, aby byl schopen vést diskusi, a zároveň musí udržet pozornost ostatních školených.[1] Armstrong dodává, že efektivnost přednášky závisí zejména na osobnosti přednášejícího, na jeho schopnostech vysvětlit látku a použít vhodné pomůcky. I tato efektivita je však podmíněna zájmem posluchačů a jejich dalším úsilím o udržení a prohloubení poznatků, jež během přednášky získali.[4]

### **Workshop**

Workshopy společně s případovými studiemi představují metody, které podporují rozvoj analytického myšlení a týmové práce. Alternativou může být i brainstorming, jemuž je

věnována samostatná část v následujícím textu. Stěžejním faktorem těchto metod je to, že je účastníkům předložena reálná či smyšlená problémová situace, která buď již proběhla, nebo je stále aktuální (workshop) a kterou musí účastníci vyřešit ve stanoveném časovém úseku. Mužik vymezuje znaky workshopu následovně:

- účastníci jsou specialisté nebo lidé zainteresovaní v řešení problému,
- vedením workshopu je pověřen moderátor, který kromě odborných kompetencí ovládá techniku skupinové práce,
- výsledky workshopu jsou písemně zachyceny, dále se s nimi pracuje a působí nadále i po realizaci workshopu. [21]

### **Případové studie**

Zatímco workshop svým obsahem představuje spíše řešení problému, přičemž cílem je jeho vyřešení, tak u případové studie je obvykle více možných řešení. Účastníci pro svoji argumentaci závěrů využívají poznatků z různých příbuzných oborů. Tato metoda usiluje o zlepšení schopnosti rozebrat problémy, hledat informace, vyměňovat si zkušenosti tak, aby vzdělávání zaměstnanci mohli objevovat podstatu věcí a procesů, na které je případová studie zaměřena. Jak případová studie, tak workshop jsou používány především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců.[1]

### **Brainstorming**

Brainstorming patří mezi moderní metody učení na pracovišti. Bývá také nazýván burzou nápadů. Je to skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě.

### ***Zásady brainstormingu***

Před započítím je nutno ještě jednou problém zopakovat. Mluvit by měl v jednom okamžiku pouze jeden. Po fázi vymýšlení přijde na řadu výběr nejlepších nápadů ze všech.

### ***Žádné hodnocení***

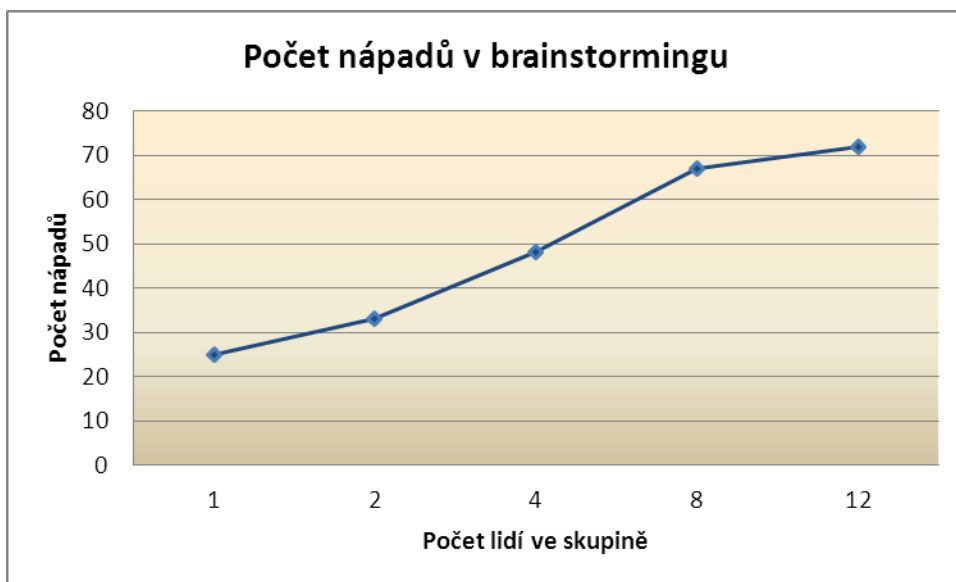
Zveřejněné nápady by neměly být nikým komentovány ani hodnoceny. I ten zdánlivě nejhloupější může inspirovat ostatní.

### *Podpora uvolněné atmosféry*

U brainstormingu jde především o kvantitu nápadů. Pomáhá neformální prostředí, tým, který se navzájem zná (účastníci by se jinak mohli obávat, že se „shodí“ před ostatními), žádná kritika ostatních. Dobrá nálada podporuje divergentní (rozbíhavé) myšlení.

### *Všechno zapisovat*

Formální struktura brainstormingového týmu by měla obsahovat pouze zapisovatele, tedy člověka, který se nemusí nutně zúčastnit vymýšlení, ale zapíše všechny nápady, které byly řečeny. Čím více nápadů, tím pravděpodobnější je nalezení nejlepší varianty. Obr. 4 zobrazuje jaký je poměr počtu nápadů k počtu zúčastněných.[22]



Obr. 4: Počet nápadů v brainstormingu

Zdroj: Wikipedie [22], vlastní přepracování

## **Simulace**

Simulace je vytvoření modelové situace, která se přibližuje realitě, ale je zjednodušena na úroveň, kterou jsou učící se schopni zvládnout. Účastníci se řídí předem stanoveným scénářem, který po nich vyžaduje, aby během daného časového období učinili řadu na sebe navazujících rozhodnutí.[1] Nevýhodou této metody je to, že zde existuje riziko, že modelová situace bude příliš odtažená od reality. Nicméně je tato metoda velmi účinná k nacvičení komunikačních dovedností jako je argumentace, schopnost se rozhodnout a to

co nejrychleji a pokud možno správně. Metoda v sobě kombinuje prvky případové studie a hraní rolí. Cílem je usnadnit přenos dovedností získaných mimo pracoviště, naučit se je používat v běžném pracovním životě.[4]

### **Hraní rolí**

Jedna z metod aktivního učení. Jejich didaktický princip spočívá v navození takové modelové situace, která se blíží situaci v sociální oblasti, pro kterou je posluchač připravován. Používají se v případech, kdy je vhodné předávané pedagogické informace prakticky vyzkoušet v reálně simulovaném prostředí. Osvědčují se především při zdokonalování "mezilidských dovedností" – dávají příležitost vyzkoušet své schopnosti a dovednosti v edukačním prostředí, kde je lze usměrňovat a zlepšovat.

Při jejich realizaci je možno postupovat různě:

- zadat aktérům pouze rámcové téma (nestrukturovaná inscenace);
- zadat všem výchozí situaci a aktérům i popis rolí – scénář (strukturovaná inscenace);
- rozdělit posluchače do skupin, zadat jednotné téma a aktéry budou všichni posluchači (simultánní, také paralelní inscenace);
- zadat téma a vypracování scénáře ponechat skupinám (jednotlivcům) jako úkol (školní nebo domácí);
- zadat téma a v průběhu inscenace je měnit (dynamická inscenace);
- didaktická inscenace může probíhat formou krátkého divadelního představení (i bez zadání tématu či výchozí situace) atp.

Podstatné je, aby posluchači byli předem na dostatečné teoretické úrovni, dostatečně motivovaní, aby byla navozena interaktivní situace. Významná je diskuse k inscenacím. Tato by měla probíhat již při přípravě, hodnotící diskuse pak buď v průběhu (přerušováním inscenace), nebo na závěr. Inscenace, ve kterých jsou role přesně propracované na určitou životní roli, nazýváme simulační hry – do této kategorie patří i manažerské hry. Inscenační metody můžeme členit i podle cílů na rozborové (analýza projednávané situace), demonstrativní (předvedení určitého typu jednání), aplikační (aplikace konkrétních

postupů jednání), procvičující (upevnění konkrétního postupu jeho opakováním), diagnostické (hledání příčin vzniku praktické situace rozbořením inscenace).[11]

### **Assessment Centre**

Assessment Centre (též tzv. diagnosticko-výcvikový program, někdy též development centre široce používanou i při jiných personálních činnostech, např. výběru zaměstnanců a hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnanců. V případě jejího použití pro vzdělávání je účastník konfrontován s reálnými simulacemi nebo případovými studiemi typických pracovních úkolů, které jsou mu náhodně předkládány v různých časových intervalech. Střídáním dynamiky výskytu nahodilých jevů se mění míra stresu, se kterou se účastníci musí vypořádat, přičemž se sleduje jejich jednání i výkon. Po skončení každé dílčí fáze vzdělávacího programu konfrontuje účastník své výsledky s navrženým optimálním řešením a postupně podstupuje hodnotící rozhovory s více hodnotiteli, kteří jej sledovali. Metoda patří k jednomu z nejefektivnějších metod vzdělávání, která odráží širokou škálu způsobilostí zaměstnance. Je však velmi finančně nákladná. [17]

### **E-learning**

E-learning je učení se prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. Zvyšuje dostupnost učení pro firmy a jejich pracovníky a umožňuje v krátkém čase proškolit velké množství zaměstnanců s přijatelnými náklady.

E-learning nebo-li elektronické vzdělávání můžeme definovat jako poskytování příležitostí ke vzdělávání pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců. Jedná se o nejpružnější systém vzdělávání a rozvoje lidí.[4]

E-learningové kurzy a programy obsahují interaktivní sekvence, v rámci nichž reakce či odpovědi školených osob určují průchod těmito kurzy a programy. Tento průchod je jedinečný a specifický pro každého školeného pracovníka. Účastníci mají ke kurzu nebo programu přístup z libovolného místa a v libovolný čas. K dispozici je zpětná vazba, kontrola získaných znalostí účastníků formou cvičení a různých variant testů a také on-line podpora.[23]

Metody učení na pracovišti jsou způsobem, jakým se zaměstnanci učí v pracovním procesu. Můžeme je shrnout jako postupy při vzdělávání a rozvoji pracovníků při výkonu práce na konkrétním pracovním místě.



## 9 Vyhodnocování vzdělávání

Je potřeba si uvědomit, že měření efektivity vzdělávání nezačíná až po ukončení vzdělávací aktivity, ale je nutno začít již na počátku vzdělávacího cyklu, tzn. u analýzy vzdělávacích potřeb.

Vždy je třeba rozhodnout, zda mělo vzdělávání smysl a zda naplnilo všechna kritéria, která by měla být stanovena již při plánování vzdělávání. Především jde o to, co od školení očekáváme a jak toho dosáhnout. Z tohoto důvodu je vhodné, aby každý účastník vzdělávací aktivity znal cíl již od začátku vzdělávacího procesu. K posouzení všech těchto kritérií je třeba vědět, jaké informace budou pro hodnocení kursů potřeba, jak je získat a v neposlední řadě vybrat vhodnou metodu, jak tyto informace analyzovat.[4]

Při hodnocení vzdělávacího procesu porovnáváme cíle s výsledky. A právě toto srovnání nám umožní odpovědět si na otázku, do jaké míry splnilo vzdělávání své cíle.[17]

### 9.1 Úrovně vyhodnocování a metody měření

Nejčastěji dělíme metody měření podle toho, zda následují bezprostředně po výcvikovém kurzu, nebo až po určité době, dále také podle toho, kdo je autorem hodnocení.

Velmi známé rozčlenění metod hodnocení je [24]:

#### a) Úroveň reakce účastníků

Nejčastější hodnoticí metodou je měření reakce a spokojenost účastníka. Tato metoda je oblíbená tím, že se poměrně snadno provádí, jelikož umožňuje velmi jednoduchý sběr dat a následnou analýzu (je využívána v 50-80 %). Cílem hodnocení na této úrovni je odpovědět si na otázku: "Líbila se vzdělávací aktivita účastníkům?" Hodnocení se pak většinou provádí **metodou dotazníku** na konci výcvikového programu, kdy školitelé žádají účastníky, aby se vyjádřili, jak moc byli spokojeni s obsahem, s použitými metodami, lektorem, službami apod. Samozřejmě k tomuto způsobu hodnocení mají

mnozí odborníci řadu výhrad, jelikož spokojenost účastníků školení nikterak nevypovídá o tom, zda vzdělávání po absolvování kurzu pracují lépe či ne.

#### **b) Úroveň učení**

Toto hodnocení se zaměřuje na to, co se účastník vzdělávání během něho naučil. Množství látky naučené ve vzdělávání je dalším poměrně snadným druhem hodnocení (využití ve 20-30 %). Na této úrovni navazuje hodnocení především na jasně definované cíle vzdělávání. Z pravidla se provádí na začátku a pak po skončení vzdělávací aktivity a odpovídá na otázku: "Naučili se to?" Mezi nejčastější nástroje tohoto hodnocení patří **různé druhy testů a zkoušek, závěrečných prací, apod.** Těmito ověřovacími způsoby hodnocení by měly končit všechny vzdělávací aktivity kvalifikačního a rekvalifikačního charakteru.

#### **c) Úroveň chování**

Tato metoda nám podává informaci, zda došlo k pozorovatelné změně chování způsobené vzděláváním. Pokud zohledníme výsledky předcházejících dvou úrovní tak vzdělávání se totiž může účastníkovi líbit, může úspěšně složit test, a přesto jeho výkon na pracovišti není ovlivněn, tak jak bylo očekáváno. Z hlediska firmy, která vzdělávání financuje, jsou dovednosti aplikované na pracoviště považovány za nejdůležitější. Hlavní metodou na této úrovni je **hodnocení výkonu** účastníka, které má dát odpověď na otázku: "Použili naučené na pracovišti?" V současné době je tato úroveň považována za jednu z nejdůležitějších. Zásadní roli v hodnocení efektivity zde však hrají přímo manažeři, kteří by měli sami posoudit, zda byly poznatky do praxe použity a měli by poskytnout zpětnou vazbu nejen účastníkům vzdělávání, ale i HR manažerům a dalším kompetentním osobám. Toto hodnocení efektivity by mělo být součástí ročního hodnocení pracovního výkonu a způsobilosti zaměstnanců. Role HR manažerů je však také ve spolupráci se vzdělavateli, kteří by měli manažerům nabídnout další možné metody hodnocení, jako jsou například „koučovací záznamy“, „hodnotící workshopy“, „mystery shopping“, atd.

#### d) Úroveň výsledků

Jde o hodnocení, které sleduje, jaký vliv mělo vzdělávání na změnu chování firmy. Toto hodnocení je jedno z nejobtížnějších, protože by mělo měřit vliv vzdělávání na firemní ukazatele, jako je obrát, produktivita, kvalita, čas, zisk apod., což je ale velmi náročné. Prakticky jde od stanovení nákladů vzdělávacího programu a určení čistých přínosů. Hodnocení má odpovědět na otázku: "Došlo ke změně efektivity organizace?" I přes obtíže, které souvisí s měřením účinnosti na efektivitu organizace, je zapotřebí se tímto měřením seriózně zabývat.[24]

Tab. 1: Modely hodnocení, jejich výhody a nevýhody

Model hodnocení				
	Empirický	Systémový	Instruktivní	Doporučující
Cíl	Ověřovat	Kontrolovat, zdokonalovat	Ověřovat, zdokonalovat	Zdokonalovat, učit se
Metody/ charakteristiky	Měření, testování, kontrolní skupiny, statistika	Srovnávací stupnice, srovnávání výsledků se stanoveným cílem	Pozorování, úzké zaměření, diskuse	Krátké testy a rozhovory, zaměření na dotazy zúčastněných
Využití	Velmi zřídka využívaný, spíše iluze	Nejčastěji využívaný model pro hodnocení vzdělávání	Užitečný pro nové programy, poskytuje pohled zevnitř	Využívaný poradci, účinný nástroj pro zavádění změn
Slabé stránky	Obvykle neprůkazný, složitý a drahý, často není relevantní	Všimá si triviálních výsledků, předpokládá reálnost cílů	Nákladný, s výsledky se obtížně pracuje	Může být považován za tendenční

Zdroj: Stýblo, J. Personalistika [6], vlastní zpracování

## 9.2 Výběr metod vyhodnocení efektivit vzdělávací aktivity

Výběr metody je podmíněn splněním určitých jednoduchých požadavků:

- metoda musí umožnit rozdíl mezi znalostmi a schopnostmi před vzdělávacím kurzem a po něm,
- v případě, že nemáme dostatek informací o stavu před vzdělávacím kurzem, je nutné mít takové údaje, aby byl možný benchmarking,

- metody vyhodnocení by měly obsahovat objektivní i subjektivní metody měření na dvou různých úrovních měření. [7]

### **9.3 Komunikace výsledků měření**

Zpravidla jsou výsledky měření zpracovávány do podoby závěrečné zprávy. Tato zpráva obsahuje zpravidla přehled uskutečněných měření a jejich interpretace. Závěrečná zpráva je poté prezentována všem zúčastněným stranám. Těmi jsou:

- nadřízený účastníků vzdělávacího procesu,
- manažer rozvoje lidských zdrojů,
- nadřízený školitele,
- účastníci vzdělávacího kurzu.

Po prezentaci výsledků následuje diskuse a návrhy opatření pro případná zlepšení.[7]

## 10 Vzdělávání jako firemní benefit

Mít loajální zaměstnance je v dnešní době přáním každé firmy. Samozřejmě vytvořit si vtaah vzájemné úcty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vyžaduje cílevědomou snahu. Zárukou pozitivního vztahu ke společnosti, kde pracují, ale ještě neznamená, že zaměstnanci dostávají plat a odpovídající podmínky k práci. Nejvíce zaměstnanci ocení, když vidí skutečný zájem zaměstnavatele na osobním rozvoji svých pracovníků.

Firmy svým lidem poskytují různé typy zaměstnaneckých benefitů od stravenek až po teambuildingové pobyty. Většinou se jedná o plošná řešení, která se zavádějí pro všechny zaměstnance bez rozdílu.

Jedním z klíčových aspektů, který rozhoduje o tom, zda se pracovník cítí ve své firmě dobře, je individuální přístup k jeho dalšímu rozvoji a vzdělávání. Velké společnosti mívají propracovaný motivační systém, v jehož rámci zaměstnanec naplňuje cíle, které si stanovil se svým nadřízeným. Zaměstnance lze odměňovat a motivovat i jiným způsobem.

Jedním z přístupů jsou vzdělávací kurzy v nejrůznějších oblastech života od komunikace, přes finanční gramotnost až po sladění pracovního a soukromého života. Zaměstnanci se v těchto kurzech odreagují, začnou sedívat na své každodenní problémy z jiného úhlu a získají novou energii a inspiraci.

Vedení takových kurzů je samozřejmě nákladné. Ale kdo chce svým zaměstnancům vzdělávání poskytnout, najde způsob, jak to udělat. Například je možné sjednat si takový kurz externě od firmy, která provede školení zdarma výměnou za krátkou prezentaci zaměstnancům na konci školení. Důležité je si takového poskytovatele prověřit předem a vyžádat si reference.

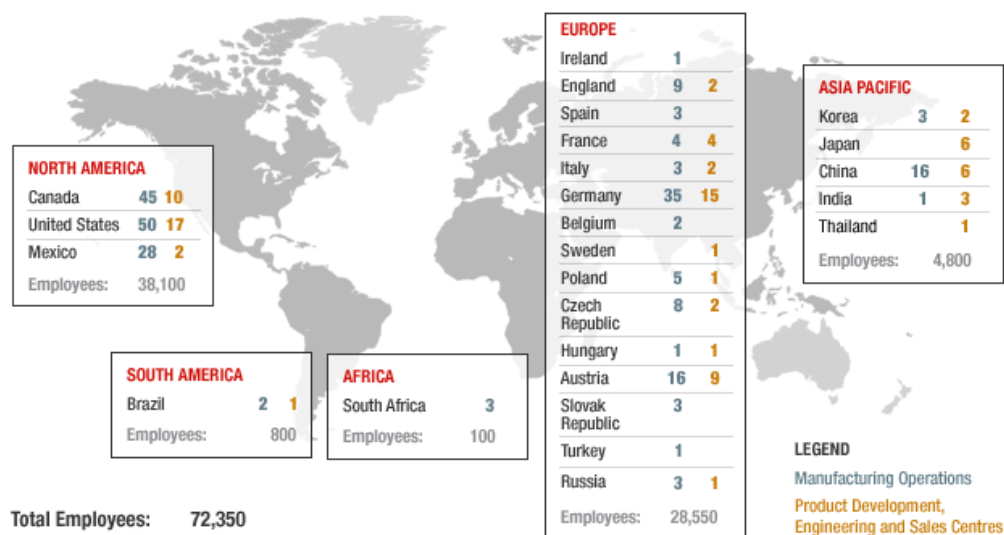
Vzdělávání je přínosem pro zaměstnance i zaměstnavatele. Firma má příležitost projevit svůj zájem o další osobní a profesní rozvoj svých lidí. Zaměstnanci si rozšíří obzory a získají jako benefit nové zkušenosti, které mohou aplikovat v osobním i pracovním životě.[25]

*„Je jasné, že u spousty firem dochází k tomu, že se v oblasti technologií, podpory IT, principů řízení a získávání informací z dostupných zdrojů stírají jejich konkurenční výhody, respektive se velmi přibližují. Jinými slovy, firmy jsou v těchto oblastech na relativně podobné úrovni.“* říká Ing. František Němeček MBA, lektor BIBS. Jak se tedy postarat o to, aby firmy zvýšily svoji hodnotu? Zásadní potenciál k rozvoji firmy a získání konkurenceschopnosti vidí František Němeček v jejich zaměstnancích, jejich vzdělávání a získávání informací a znalostí, které pak úspěšně dokáží převést a aplikovat do firemní praxe.[26]

# 11 Představení společnosti

Společnost Magna Exteriors & Interiors Bohemia je od května roku 2009 součástí globální společnosti Magna International Inc. operující ve více než 25 zemích světa (Obr. 5) s celkovým počtem zaměstnanců přesahujících 72 tisíc (součástí kanadské společnosti Magna se v roce 2009 stala společnost Cadence Innovation s.r.o. - dříve Peguform Bohemia). Společnost Magna je světově uznávaným výrobcem a dodavatelem komponentů a systémů pro automobilový průmysl.

Magna Exteriors & Interiors Bohemia je jedním z největších tuzemských výrobců plastových dílů pro automobilový průmysl. Na území ČR má firma své závody v Liberci, Libáni a Nymburku a další se připravují v Maďarsku, Německu a Rusku. Výrobní program je zaměřen především na plastové díly, jako jsou nárazníkové moduly, přístrojové desky, výplně dveří a další interiérové prvky. Mezi zákazníky patří domácí automobilky Škoda Auto a TPCA v Kolíně, ze zahraničí jsou to pak Audi, Opel, Suzuki a VW. [27]



Obr. 5: Působnost společnosti Magna International Inc.

Zdroj: Interní materiály společnosti

## Z historie

Závod na zpracování plastů byl postaven v Liberci v roce 1963 jako součást národního podniku Plastimat, který působil od roku 1946 v Jablonci nad Nisou. O dvacet let později

se v liberecké továrně začaly vyrábět plastové nárazníky pro automobily Škoda. Následovala výroba velkoplošných vstřikovaných a vyfukovaných dílů. V roce 1992 došlo k privatizaci závodu a po řadě vlastnických proměn a rozšíření výrobního programu převzal společnost v roce 2009 kanadský koncern Magna International Inc. a přejmenoval ji na Magna Exteriors & Interiors (Bohemia), s. r. o. Z obratu ve výši jedné miliardy Kč v roce 1992 se v roce 2009 společnost dostala až k obratu sedm miliard Kč a dále obrat ještě roste. Takto byl dobře nastartován vývoj, takže kdokoliv společnost vlastní, je pro něj zlatou slepicí. Loni byla česká pobočka v rámci evropské centrály Magny mezi třemi nejlepšími závody a jen pět z celkového počtu 40 evropských závodů Magny také vydělávala. Velkou výhodou je i spolupráce se Škodou Auto, která je vzdálena pouhých 50 km od závodu. [27]

## 11.1 Organizační struktura

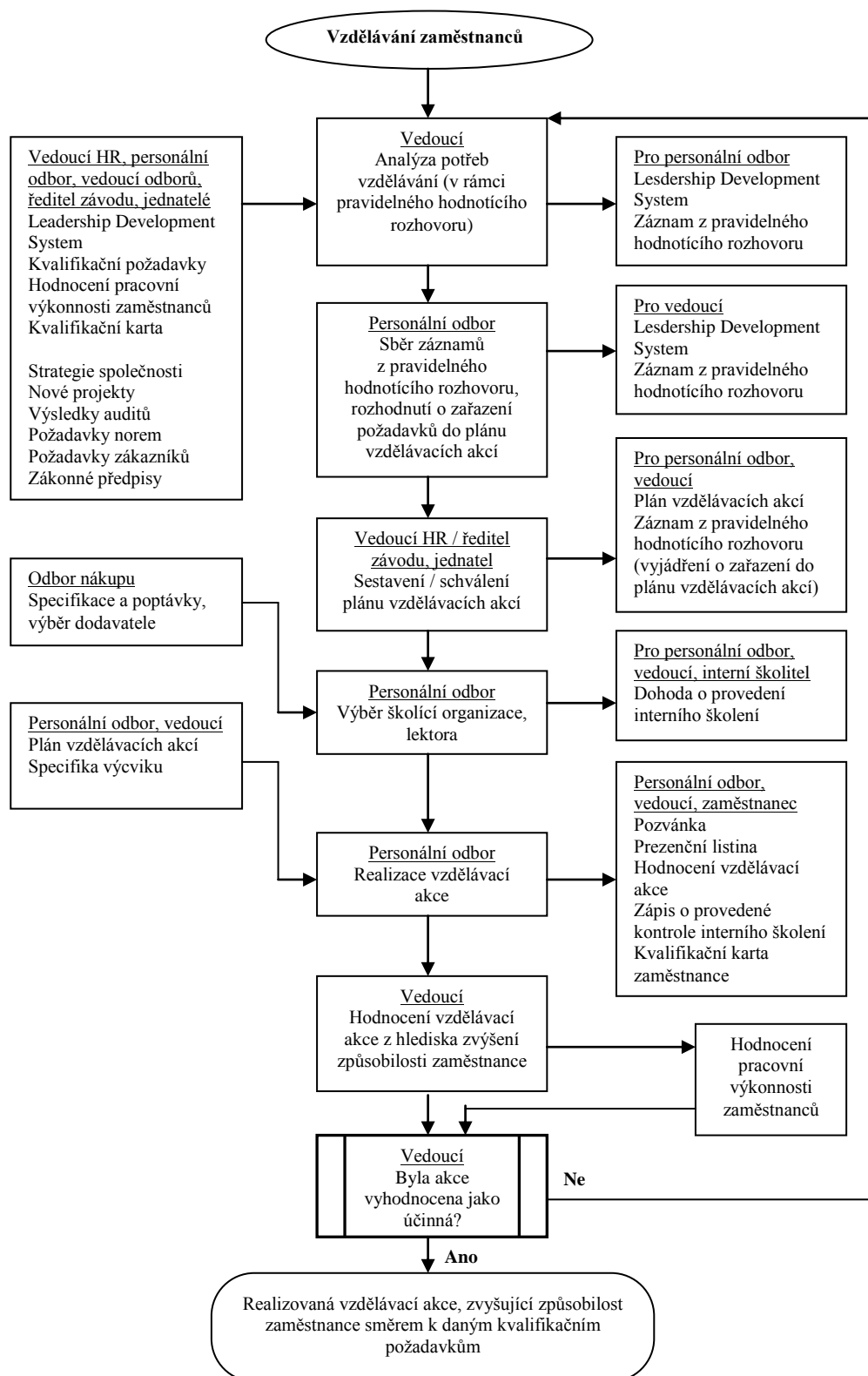
Jak je možno vidět níže, na území ČR má firma své závody v Liberci, Libáni a Nymburku. Další závody se rozrůstají též v Maďarsku, Německu a Rusku. V příloze A je též možno shlédnout organizační strukturu Magna Exteriors & Interiors (Bohemia), s. r. o.

### Pobočky firmy

Ředitelství společnosti Liberec	}	1 676 zaměstnanců
Výrobní závod Liberec		
Výrobní závod Nástrojárna Liberec		
Výrobní závod Libáň – 350 zaměstnanců		
Výrobní závod Nymburk – 412 zaměstnanců		
Výrobní závod Meerane (Německo)		
Výrobní závod Esztergom (Maďarsko)		
Výrobní závod Nižnij Novgorod (Rusko)		
Výrobní závod Kaluga (Rusko)		
Výrobní závod Sankt Peterburg (Rusko)		



## 12 Popis systému vzdělávání zaměstnanců



Obr. 6: Systém vzdělávání v organizaci

Zdroj: Interní materiály společnosti

Společnost si je vědoma toho, že zaměstnanec se stává se svými dovednostmi a schopnosti ústředním nástrojem pro realizaci vizí a cílů podniku. Proto je v organizaci vytvořen ucelený a pevně stanovený systém vzdělávání. Jak můžeme vidět na Obr. 5 je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání a sledující cíle strategie vzdělávání. V následujících kapitolách je podrobně popsán celý proces vzdělávacího programu.

## **12.1 Vstupy do procesu vzdělávání**

Převážná většina níže popsaných vstupů do vzdělávacího procesu jsou v přímé souvislosti s hodnocením zaměstnanců. A právě na základě měření efektivity pracovního výkonu, je pak možno vhodně určit potřebná školení.

### **Kvalifikační požadavky**

Velice důležitým krokem přípravy analýz je rozbor kvalifikačních požadavků jednotlivých pracovních míst. Kvalifikační charakteristika vyznačuje minimální rozsah znalostí, schopností a dovedností vyžadovaných pro výkon práce. Při jejich identifikaci musí zaměstnavatel rozlišovat mezi kvalifikačními požadavky dané pracovní pozice a kvalifikací osoby. Správně sestavený popis pracovních míst poskytuje nejen informace o vykonávaných činnostech, odpovědnostech, pravomocích, organizačních vztazích, pracovních podmínkách, ale i požadavcích, které jsou kladeny na danou pozici (vzdělání, zkušenosti, kompetence atd.) A právě rozbor těchto požadavků je zdrojem pro určení, zda zaměstnanec potřebuje na dané pozici rozšířit své znalosti formou nějaké vzdělávací aktivity. Nejčastěji se tento posudek překládá při obsazení pozice novým zaměstnancem. Popis pracovního místa je uložen u zaměstnance, u vedoucího pracovníka a na personálním oddělení. Kvalifikační požadavky pro jednotlivé pozice jsou zveřejněny na intranetu.

### **Pravidelné hodnocení zaměstnanců**

Potřeby zaměstnanců jsou ve společnosti zjišťovány prostřednictvím hodnotících rozhovorů, které probíhají jednou ročně vždy v červnu u všech zaměstnanců společnosti. Hodnotící rozhovory vede nadřízený pracovník, podle stanovených rozvojových cílů a programů. Hlavním cílem pravidelného hodnocení zaměstnanců je:

- motivovat zaměstnance k individuálnímu rozvoji;
- řízeným způsobem dát vedoucím pracovníkům a jejich podřízeným prostor k individuálnímu rozhovoru, který povede ke sdělení konkrétní zpětné vazby a k jasnému zacílení pracovních činností, k profesnímu rozvoji a zlepšování výkonu hodnocených zaměstnanců i celé společnosti (v rámci tohoto rozhovoru je prováděn zápis do hodnotícího formuláře);
- posílit multifunkčnost a flexibilitu zaměstnanců.

Vedení společnosti pak získává z výsledků hodnocení přehled o stavu a vývoji lidských zdrojů, který je pak následně podkladem pro:

- plánování profesního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců tak, aby rozvojové programy odpovídaly požadavkům ze strany společnosti a potřebám jednotlivých zaměstnanců;
- plánování kariérního růstu s cílem umožnit vedení společnosti připravit si v souladu se svými potřebami personální rezervy na manažerské pozice a odborné pozice (např. specialisti);
- přehodnocování mezd při celopodnikových mzdových úpravách.

### **Výsledky Assessment a Leadership Development Centre**

Na základě Leadership Development System se hodnotí zaměstnanci managementu společnosti. Pro toto hodnocení se používá aplikace PeopleNet, která je přístupná přes intranet společnosti. Hodnocení Leadership Development System má několik fází:

- sebehodnocení;
- hodnocení vedoucího;
- kalibrace;
- zpětná vazba – rozhovor/nastavení rozvojového plánu;
- odsouhlasení.

V rámci Leadership Development System zhodnotí zaměstnanec (ve fázi sebehodnocení) i vedoucí (ve fázi hodnocení vedoucího) jak klíčové kompetence, které jsou pro všechny pracovní pozice nastaveny shodně, tak zároveň funkční kompetence, které jsou pro jednotlivé pozice nastaveny dle jejich odborného zaměření. Dále zhodnotí celkový

pracovní výkon zaměstnance, jazykové znalosti, kariérní preference a na závěr v rámci kariérního plánování definují nástupce. Ve fázi kalibrace se do hodnocení zapojují vedoucí personálního oddělení, který před osobním rozhovorem porovná výsledky sebehodnocení pracovníka s hodnocením vedoucího a informuje vedoucího o zjištěných rozdílech. Tento krok má zajistit, že jsou pracovníci hodnoceni spravedlivě a zároveň předat potřebné informace vedoucímu před samotným rozhovorem. Jednou z nejdůležitějších fází hodnocení je zpětná vazba neboli rozhovor s pracovníkem a vytvoření rozvojového plánu pro odstranění případných nedostatků v jednotlivých kompetencích anebo vytvoření rozvojového plánu pro další kariérní postup pracovníka.

### **Matice zaškolení**

Na základě matice zaškolení se hodnotí zaměstnanci na pozicích operátorů výroby. Primárním cílem této matice je umožnit hodnocení a zobrazování data o zaškolení interních i externích výrobních pracovníků v definovaných oblastech. Jedná se zejména o:

- Hodnocení stupně zaškolení každého pracovníka na konkrétní výrobek vyráběný na konkrétním stroji nebo na konkrétní operaci, jde o hodnocení **dovednosti** – úroveň zaškolení na jednotlivé výrobky/operace hodnotí a zaznamenává nadřízený průběžně v rámci hodnotícího období, jakmile hodnocený splní podmínky pro získání daného stupně zaškolení.
- Hodnocení **odborných znalostí** – v rámci hodnotícího rozhovoru prochází nadřízený s podřízeným jednotlivé odborné znalosti a hodnotí úroveň znalostí zaměstnance. V rámci hodnocení odborných znalostí se zvlášť hodnotí dovednost zastoupit nadřízeného v rámci své působnosti.
- Hodnocení **týmové spolupráce** – u týmové spolupráce nadřízený hodnotí úroveň znalostí zásad týmové práce, způsob získávání a předávání informací, řešení úkolů a problémů v týmu a pracovní nasazení zaměstnance v rámci týmu.
- Hodnocení **dlouhodobého výkonu** – toto hodnocení vychází ze sledování dlouhodobého výkonu a případných problémů při plnění úkolů a osobní aktivity zaměstnance v rámci hodnoceného období.
- Tvorbu přehledů tříděných podle různých kritérií (např. týmy, výrobky, projekty, externisté).

- Vyhledávání informací o provedených zaškoleních pracovníků dle výrobků nebo operací (slouží zejména pro vyhledávání náhradního pracovníka).

### **Strategie společnosti a závodu**

Ve strategii firmy je možno rozeznat tři klíčové oblasti, které spolu úzce souvisí a vzájemně podmiňují úspěšnost podnikání. První z nich je snaha o uspokojení akcionářů, která je měřitelná kvalitou dosaženého hospodářského výsledku a rychlostí růstu firmy. Další je uspokojení zákazníků z pohledu ceny, kvality a množství dodávaných výrobků. Posledním, ale zároveň nejdůležitějším předpokladem úspěchu jsou zaměstnanci. Jejich výběru, školení a motivaci je věnována v Magně velká pozornost. Na nich totiž nejvíce záleží, jakých výsledků bude podnik dosahovat, jaké je přijatelné tempo růstu a jak je organizace schopná uspokojovat své zákazníky a majitele.[28]

### **Nové projekty a požadavky zákazníků**

V případě, že je společnosti zadán nový projekt, popřípadě vznikne ze strany stávajících zákazníků požadavek proškolení zaměstnance v nové problematice, tak společnost pružně zareaguje a potřebná školení zajistí. Takováto školení nejsou součástí plánu vzdělávacích aktivit a vypisují se nárazově dle potřeby.

### **Zákonné předpisy**

Do odlišné kategorie spadají zákonná školení, která zaměstnanci musí pravidelně absolvovat dle jejich daného zařazení. Potřebu absolvovat zákonná školení hlídá v organizaci program SAP.

## **12.2 Analýza potřeb vzdělávání**

Odborní pracovníci ředitelství a engineeringu na základě výzvy personalistů zpracovávají a předkládají v definovaném termínu specifické požadavky za odborné oblasti (např. environmentální systém řízení a ekologie, bezpečnost ochrany zdraví při práci a požární ochrana, nové technologie, nové projekty atd.) Personální oddělení pak zajistí přenos příslušných požadavků do plánu vzdělávacích akcí závodu.

V rámci procesu pravidelného hodnocení pracovní výkonnosti stanoví vedoucí v aplikaci PeopleNet (v případě hodnocení dle Leadership Development System) nebo do formuláře „Záznam z pravidelného hodnotícího rozhovoru“ (v případě hodnocení dle kvalifikačních požadavků a matice zaškolení) rozvojový program a cíl zaměstnance spolu s požadavky na vzdělávání a nejpozději do 10 dní po ukončení hodnotících rozhovorů odevzdá na personální oddělení.

### **12.3 Sestavení a schválení plánu vzdělávacích akcí**

Do plánu vzdělávacích akcí jsou zařazeny taková školení, která ve svém celkovém počtu přesahují počet 4 za jednotlivý závod, ředitelství společnosti a engineering. Realizace požadavků, které nejsou zařazeny do plánu vzdělávacích akcí, si daný pracovník organizuje sám za součinnosti personálního oddělení. Toto pravidlo však neplatí u povinných, opakovaných a zákonných školení.

Sestavený vzdělávací plán postupuje ještě ke schválení generálnímu řediteli. Po odsouhlasení plán vzdělávacích akcí vstupuje v platnost a to od 1. 9. a je vždy omezena daným školím rokem. Povinností personálního oddělení je tento plán zveřejnit.

Po schválení plánu vzdělávacích akcí vyhodnotí personalista požadavky ve formuláři z pravidelného hodnotícího rozhovoru a předá je zpět vedoucím s informací, zda byla či nebyla požadovaná akce zařazena do plánu. Pokud akce nebyla zařazena, navrhne personalista vedoucímu jiný způsob jejího zajištění (proškolení nadřízeným nebo jiným kolegou).

Takto sestavený plán vzdělávacích akcí nezahrnuje rozvojové programy typu zaškolení na pracovišti a zaškolení nadřízeným nebo odborným garantem. Za realizaci těchto programů je odpovědný vedoucí a daný pracovník.

Plán vzdělávacích akcí je dále v průběhu roku doplňován o tzv. neplánované vzdělávací akce v souvislosti s novými projekty, požadavky zákazníka, změnami legislativy atd.

Zaškolení operátorů výroby na jednotlivé výrobky je sledováno v již zmiňované matici zaškolení. Za aktualizaci této matice je odpovědný vedoucí týmu, popř. mistr.

Personalisté, zajišťující oblast vzdělávání na jednotlivých závodech spolu vzájemně spolupracují pod metodickým vedením koordinátora rozvoje a vzdělávání tak, aby byla maximálně vytižena kapacita míst na jednotlivých vzdělávacích akcích a také docházelo k podpoře vzájemné spolupráce zaměstnanců závodů a ředitelství společnosti.

## **12.4 Příprava a realizace vzdělávacích akcí**

Účast na všech akcích z plánu vzdělávacích akcí je pro všechny zaměstnance povinná a vedoucí je povinen zaměstnance na vzdělávací akci uvolnit. V případě, že se zaměstnanec z nějakého důvodu nemůže zúčastnit, musí být písemně omluven na oficiální pozvánce. Po schválení vedoucím se tato pozvánka předá na personální oddělení a to minimálně 2 dny před zahájením akce. Neomluvená absence se posuzuje jako porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci ve smyslu pracovně právních předpisů platných pro danou zemi (v našem případě Zákoníku práce). Pokud se pracovník školení nezúčastní, je automaticky pozván na další nejbližší plánovaný termín. Personalisté zajistí zpětnou informovanost vedoucímu o absolvované vzdělávací akci zaměstnance, např. formou kopie z prezenční listiny. Vedoucí nebo jím pověřený zaměstnanec provede zápis do kvalifikační karty (viz Příloha 2).

Jak už bylo zmíněno v teoretické části, metody vzdělávání mohou být buď na pracovišti i mimo něj. Společnost se snaží držet procentuální rozdělení stále na stejné úrovni. Velká část vzdělávacích aktivit se děje přímo na pracovišti (cca 70 %), 20 % tvoří feedback a coaching a zbylých 10 % zastupují školení mimo pracoviště.

## **12.5 Koncept interního vzdělávání**

Koncept interního školení je primárně zaměřen na interní sdílení a předávání odborných znalostí mezi pracovníky různých odborů/oddělení závodu. Cílem je podpora a motivace odborníků v zaškolování ostatních pracovníků různých odborů a oddělení, upřednostnění investic do motivace vlastních pracovníků před externími školiteli, kde chybí vazba na

standards i specifika společnosti. Koncept přispívá ke zvýšení kvality interních školení a zlepšování presentačních a komunikačních dovedností pracovníků. Společnost vlastní přehled schválených témat pro interní školení, zohledňující potřeby jednotlivých závodů.

Interní školení je takové školení, které zpracovává téma uvedené v plánu interních školení, má mezi oborový rozsah a kvalita daného školení je ošetřena Dohodou o provedení interního školení mezi školitelem, nadřízeným a personalistou. Společnost samozřejmě vítá a snaží se počet interních školitelů rozšiřovat. Jedná se o pracovníky, kteří jsou uznávanými odborníky na danou oblast a těch má společnost ve svých řadách jistě spoustu. Zaměstnanec na roli interního školitele může být navrhnout na základě hodnotícího rozhovoru nebo se zaměstnanec může přihlásit sám. Po schválení plánu interních školení dojde k oslovení vybraného pracovníka pro roli interního školitele daného tématu formou motivačního rozhovoru vedeného nadřízeným a personalistou. Výsledkem je dohoda, která definuje podmínky v rámci přípravy školení (rozsah a hloubku odbornosti obsahu školení, zdroje informací, formu školení, délku školení, počet termínů školení, časový harmonogram včetně termínů kontrolních schůzek vyhodnocujících část přípravy a realizace interního školení, maximální možnou odměnu za část přípravy a realizace, popř. podmínky výplaty odměny a další specifické podmínky provedení interního školení). Ve stanoveném termínu kontrolují kompetentní osoby kvalitu přípravy školení a po splnění daných podmínek dochází k výplatě za část přípravy. V této fázi začíná interní školení dle stanoveného harmonogramu. Následně se personalista nebo vedoucí účastní alespoň jednoho termínu školení a zhodnotí jeho úroveň a kvalitu. V případě kladného hodnocení dochází k výplatě odměny za část realizace školení. V opačném případě může být na základě rozhodnutí nadřízeného nebo personalisty odměna krácena nebo odejmuta. Veškerá dokumentace a podklady z interních školení jsou pak umístěny na intranet společnosti, kde jsou přístupné všem zaměstnancům.

## **12.6 Výstupy z procesu vzdělávání zaměstnanců**

Výstupem z procesu vzdělávání je realizovaná vzdělávací akce, která zvýšila odbornou způsobilost zaměstnance. Měřit efektivnost vzdělávací akce je podle HR ředitele velmi obtížná. Zatím neexistuje metoda, která by jednoznačně určila, zda daná vzdělávací akce



byla produktivní či ne a v jakém rozsahu. Společnost využívá standardních metod měření, které jsou již popsány v teoretické části této práce. Jde především o dotazníky, zpětnou vazbu od nadřízeného, který pozoruje změny v pracovní výkonnosti a jestli tyto změny jsou opravdu následkem účasti vzdělávací akce.

## **13 Vlastní návrh možnosti zlepšení procesu vzdělávání**

Vzhledem k tomu, že firma má relativně dobře propracovaný vzdělávací systém popsany v předchozí kapitole, který sice stále vylepšují, ale již řadu let jim osvědčeně funguje, bylo obtížné navrhnout nějaké zlepšení, které by proces vzdělávání zefektivnilo. Nicméně při debatách s HR ředitelem o současném systému vzdělávání jsme se dostali až k moderním možnostem vzdělávání v organizacích. A tím, že se v poslední době hojně mluví o využití e-learningu ve firmách, tak jsme se shodli, že takovou možnost by společnost jistě uvítala. V následujících kapitolách se tedy na možnosti e-learningu pro vybranou organizaci podíváme z několika úhlů.

### **13.1 E-learning jako nástroj firemního vzdělávání**

Pravdou je, že termín „e-learning“ znamená různé věci pro různé lidi. Když byl výraz poprvé propagován v roce 2001, nejčastěji odkazoval na počítačové školení (CBT) podporovaného na internetu a intranetu společností. CBT e-learning byl nahrazen pojmem Web-based training (WBT), jelikož CBT neznělo dost sexy. Byla to doba, kdy bylo moderní před všechno dávat „e“ (e-dopisy, e-hračky, e-bankovníctví, e-commerce a řada dalších). Později se přišlo s definicí, že e-learning umožňuje posílení a rozšíření vzdělávání prostřednictvím používání moderních technologií.[29] Tato definice platí dodnes, jen se možnosti e-learningu rozvíjí ruku v ruce s rozmachem právě moderních technologií.

Nelze tvrdit, že o využití e-learningu se ve firmě nemluvilo a neuvažovalo se o něm již nějakou dobu. Je jednoznačné, že by zavedení této metody usnadnilo a odlehčilo vzdělávací proces. Nicméně vždy jde o náklady, které by firma musela do vývoje investovat. A pokud se bavíme o společnosti fungující jako dodavatel v automobilovém průmyslu se zhruba 2 500 zaměstnanci, musela by být platforma a nabídka kurzů dost obsáhlá a tím i finančně náročná. V úvodu této kapitoly rozebereme samotné využití e-learningu a porovnáme výhody a nevýhody. Následně bude představen průzkum, který

provedla Katedra informačních technologií VŠE v Praze, a ukážeme si několik grafů, které znázorňují postoj k e-learningu u společností, které tuto formu vzdělávání v organizaci již užívají.

### 13.1.1 Výhody

Při úvaze nad možnostmi zavedení e-learningu se nepochybně nelze ubránit srovnání s běžným způsobem vzdělávání zaměstnanců v organizacích. Porovnáním těchto dvou způsobů vzdělávání vyplývá pro e-learning mnoho výhod, které můžeme shrnout do třech hlavních skupin - **snadná dostupnost, vyšší efektivnost, úspora času a peněz.**

#### Dostupnost

K největším přednostem e-learningu ve srovnání s běžnými formami vzdělávání patří jednoznačně pohodlná a snadná dostupnost, jelikož pracovník má možnost vzdělávat se prakticky 24 hodin denně a to jak v práci, ale i na cestách, popřípadě doma. Navíc během pracovní doby mohou pracovníci absolvovat vzdělávací kurz v takovém čase, kdy nebude docházet k výpadkům v pracovním procesu. Avšak důležitější je fakt, že zaměstnanec může studovat v době, která mu bude vyhovovat, což bude jednoznačně zvyšovat efektivitu vzdělávání. Vzdělávání pomocí e-learningu není omezeno místem a tím pádem může zaměstnanec absolvovat kurz kdekoli na světě.

#### Efektivnost

Vyšší efektivnost e-learningu jednoznačně souvisí s individualizací vzdělávacího procesu. Kromě výběru nejvhodnějšího času má zaměstnanec možnost samotného výběru jednotlivých témat. Ty si může volit podle svých schopností a znalostí, studuje v tempu, které mu vyhovuje a věnuje výuce jen tolik času, kolik potřebuje k úspěšnému zvládnutí. Každý studující si tak vytváří svoje vlastní studijní tempo, určuje si způsob postupu a v případě potřeby se vrací k již probraným tématům. Další výhodou je jednoduchá a téměř okamžitá aktualizace, v případě změny probíraného tématu a to v rámci několika hodin. Velmi užitečná je též kontrola průběhu a následných výsledků, jelikož vyhodnocení výsledků je přímo integrováno v dané aplikaci. V této souvislosti je možné nastavit na každý jednotlivý kurz jiné parametry hodnocení např. počet minimálně správných

odpovědí pro úspěšné absolvování vzdělávacího kurzu. Lektor, vedoucí či personalista má ihned k dispozici jak finální výsledky, tak i informace o každém studentovi zvlášť, o tom jakou měli úspěšnost a jakým způsobem odpovídali.

### **Nákladovost**

Snížení celkových nákladů na vzdělávání při zavedení e-learningu je docíleno převážně nižšími až nulovými náklady na zajištění školitelů, prostor, ubytování, ale i výdaji na cestování. Do nákladových položek musíme zahrnout i náklady, které vznikají v době, kdy se zaměstnanec školí a nevykonává svou pracovní činnost. Nicméně nutno podotknout, že nižší náklady jsou především až po zavedení e-learningu do provozu. V průběhu implementace vznikají náklady poměrně vysoké, to souvisí s investicí do technického vybavení, náklady na vytvoření kurzu, výrobou studijních materiálů a multimediálních aplikací.

### **13.1.2 Nevýhody**

Jednoznačně největší nevýhodou je jednak již zmiňovaná vysoká počáteční investice, ale také absence lektora, což omezuje možnost diskuse a komunikace s ostatními účastníky kurzu. Zaměstnanec tím pádem nerozvíjí schopnost verbálně interpretovat své názory a obhajovat získané znalosti. Vzdělávající se osoby též můžou postrádat možnost navazování kontaktů. Dalším omezením může být teprve se vytvářející český trh v oblasti e-learningu. Nabídka kurzů sice přibývá, ale stále není schopná pokrýt veškeré požadavky velkých společností. Informovanost v tomto směru zatím pokulhává a tak se může stát, že řada věcí se bude zjišťovat až za pochodu, což by mohlo vést k chybným krokům.

### **13.1.3 Návratnost investic**

Investice do e-learningu lze z finančního pohledu chápat jako každou jinou investici. Návratnost není závislá pouze na přímo vynaložených nákladech a dosažených přínosech, ale musí se též zvolit správný způsob jejich vyčíslení. V ideálním případě a za příznivých podmínek je možné dosáhnout návratnost této investice již po dvou letech, ale vzhledem

k tomu, že náklady na pořízení jsou značně vysoké, tak ani sedm let nebude pesimistický pohled. Klíčové je samozřejmě správné vyčíslení nákladů a použití vhodných kalkulací.

Použití klasických finančních ukazatelů jako ROI (Return of Investment) doprovází problémy s vyčíslení výnosů především v oblasti kvality vzdělávání, úrovně znalostí a jejich vztahu k produktivitě práce. Z těchto důvodů se spíše používá upravený model, kde jsou výnosy nahrazeny úsporou nákladů ve srovnání s tradičním vzděláváním. Přesnost tohoto alternativního modelu závisí ve firmě na kvalitě používaných kalkulací nákladů.[30]

### 13.1.4 Náklady

Náklady na zavedení vzdělávání formou e-learning zahrnují mnoho položek a proměnných, ale v souhrnu je možné tyto náklady rozdělit do 4 hlavních skupin:

- náklady na technologie,
- náklady na lidské zdroje,
- náklady na vytváření obsahu,
- náklady na služby.

**Náklady na technologii** představují největší část. Je zapotřebí zajistit technické prostředky, server pro administraci kurzů a multimediální zařízení. Vývoj obsahu e-learningové aplikace zahrnuje nákup již vytvořených dostupných kurzů, vývoj nebo nákup programů pro tvorbu vlastních specifických kurzů, aktualizaci obsahu a mnoho dalších činností, které souvisí s testováním a distribucí. Tyto náklady nejsou jistě zanedbatelné, a pokud chceme, aby platforma efektivně fungovala a dalo se na ní nabalovat víc a víc kurzů, nemá smysl na vývoji šetřit.

**Náklady na lidské zdroje** vznikají především v začátcích, když se kurz vyvíjí. Konkrétně jde o náklady na tvorbu, programování a přesun již existujících materiálů do nové podoby. Velkou položku tvoří výdaje na vlastní firemní týmy, neboť IT specialisté a konzultanti jsou velmi drazí.

**Náklady na služby** zahrnují tvorbu konceptu vzdělávacích kurzů, řízení a organizaci e-learningových projektů, provozní podporu pro uživatele.

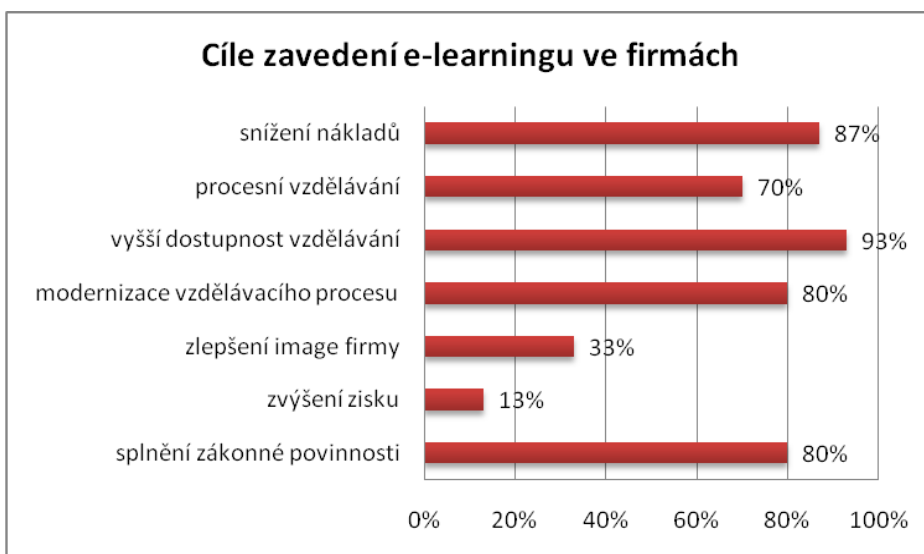
Na rozdíl od klasických způsobů vzdělávání lze u e-learningu dosáhnout velkých úspor z rozsahu, neboť počet uživatelů není ničím omezen.

### 13.1.5 Přínosy

Výše přínosů, úspěch či neúspěch nasazeného e-learningového projektu je jednak závislý na obecně platných podmínkách pro kterýkoli projekt (zejména podpora firemního vedení), ale také zásadním vlivem je vytvoření času a prostoru ke studiu každého zaměstnance. Největších přínosů bezesporu dosahují velké společnosti, které jsou díky e-learningu schopny proškolit v krátkém čase a relativně nenákladně velký počet svých zaměstnanců.

### 13.1.6 Zkušenosti s již zavedeným e-learningem

*„V úvodu průzkumu byly organizace osloveny, aby vyjádřily cíle, které byly v organizaci sledovány po zapojení e-learningu do procesu vzdělávání. Motivace a zaměření organizací byly rozdílné.“ [31 s. 62]*

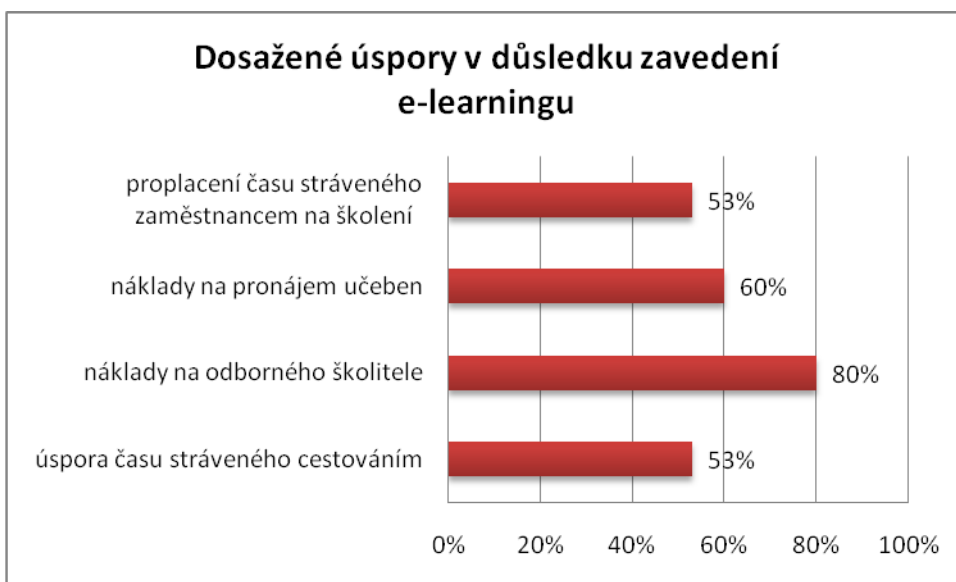


Obr. 7: Cíle zavedení e-learningu ve firmách

Zdroj: ŠEDIVÁ, Z. Měření efektivnosti e-learningové aplikace [31 s. 62], vlastní přepracování

„Ze statistiky zobrazené na Obr. 6 je patrné, že cílem pro zavedení a využití e-learningové výuky byla především snaha o zlepšení kvality výuky se zapojením ICT technologií (modernizace výuky), snížení nákladů oproti klasické výuce a rozšíření výuky pro studenty vyšší dostupností (vyšší dostupnost vzdělávání).“ [31 s. 62]

„Z průzkumu také vyplývá, že se firmy zajímají a sledují především úspory, vyplývající ze snížených nákladů na dopravu, pronájem školicích místností či úsporu nákladů na odborného školitele (Obr. 7). Tyto položky lze v informačním systému sledovat a hodnotit bez zvýšených organizačních opatření.“ [31 s. 63]



Obr. 8: Dosažené úspory v důsledku zavedení e-learningu

Zdroj: ŠEDIVÁ, Z. Měření efektivnosti e-learningové aplikace [31 s. 63], vlastní přepracování

## 13.2 Požadavky na e-learning ze strany společnosti

Projekt implementace e-learningu do současného systému firemního vzdělávání je zaměřen na řešení již existujícího problému. Pomocí analýzy byly **zjištěny tyto potřeby**:

- zákonná školení – školení řidičů, BOZP a PO, ekologie,...
- vytváření vlastních obsahů kurzů za účelem podpory rozvoje zejména tvrdých znalostí:
  - všeobecně technické znalosti – materiály, jednotky, tlaky,...

- odborně technické znalosti – dle sortimentu, oblast specializace výroby, ovládání výrobních strojů,...
- obchodní znalosti – smlouva a její náležitosti, mezinárodní smlouva, dodací podmínky INCOTERMS, bankovní instrumenty v obchodě a další
- všeobecná orientace – MS OFFICE, informační systém
- předpisy a legislativa – environmentální legislativa, novely zákonů, výrobní dokumentace,...
- podpory rozvoje měkkých znalostí a dovedností například:
  - etiketa v obchodní praxi
  - prodejní dovednosti
  - prezentační dovednosti
  - komunikační dovednosti
- propojení klasické výuky s moderními metodami
- podpora samostudia s přístupy i mimo pracoviště
- sledování výsledků a výkonu, evidence s možností výstupů a reportů
- možnost LMS systému k napojení na firemní intranet a především SAP, kde jsou vedeny záznamy o zaměstnancích a jejich potřebných školení
- snadný přístup k již vytvořeným firemním studijním pomůckám typu:
  - firemní fakta o společnosti
  - slovníky AJ, NJ často používaných termínů

#### **K identifikaci byly využity zdroje:**

- firemní dokumenty,
- údaje o pracovní pozici,
- kvalifikační požadavky,
- údaje o pracovnících.

### **13.3 Možnosti e-learningového řešení pro organizaci**

Jakým způsobem zajistit e-learningové řešení v organizaci se odvíjí od požadavků zadavatele, rozsahu vzdělávacího systému, velikosti organizace resp. kolik zaměstnanců



bude systém využívat a mnoho dalších faktorů. Zde jsou uvedeny základní možnosti zajištění e-learningového řešení:

### **Levné elearningové řešení (WBT, CBT)**

Asi nejjednodušší a nejlevnějším řešením je neřízený e-learning, který má podobu jednoduché stránky zaměřené na vzdělávání (tzv. web based training - WBT) či CD-romu (tzv. computer based training - CBT). Náklady na vytvoření této jednoduché stránky startují asi na 15 000 Kč. Cena roste s rozšiřováním vzdělávacího obsahu a náročností na multimediálnost. Nevýhodou je, že takto zavedené e-learningové vzdělávání nemá možnost sledovat aktivity vzdělávaných a nelze zde vyhodnocovat výsledky. Jednoduše jde jen o distribuci výukového programu prostřednictvím elektronického media. Tato možnost je tedy jednoznačně nepřijatelná pro tak velkou společnost, jakou je Magna.

### **E-learningové řešení s open source LMS**

Další možností je vyřešit zavedení e-learningu na bázi LMS (Learning Management System), což je komplexní vzdělávací systém, který umožňuje uživateli si stahovat výukový obsah, může též sledovat činnost vzdělávajících, ověřovat jejich znalosti a motivovat je. Je tedy umožněno řídit studující. Pokud se firma rozhodne využít tuto možnost řešení (např. Moodle), bude sice použití zdarma, ale je potřeba dát pozor na to, že se objeví náklady potřebné k financování programátora, který bude muset hrubou verzi přizpůsobit požadavkům společnosti. Náklady se tedy odvíjí od mzdy zaměstnance a samozřejmě i rozsahu vzdělávacího obsahu. Z toho vyplývá, že cena je tedy o dost vyšší než u první varianty WBT/CBT.

### **E-learningové řešení s nákupem/pronájmem LMS**

Mnoho firem se rozhodne pro zpracování LMS přímo výrobcem a dále pak pracují již s vytvořeným vzdělávacím prostředím, na které není potřeba mít extra rozsáhle znalosti informačních technologií. Nákup se pohybuje zhruba od 60 000 Kč, nicméně kvalita může být velmi odlišná, ale nutno konstatovat, že současný trh je již schopný uspokojit snad každého zájemce.

### **E-learningová řešení na klíč**

Další variantou, jak zajistit komplexní e-learning, je řešit e-learning na klíč. Zadavatel si jednoduše objedná kompletní balík LMS včetně vzdělávacího obsahu, který dodavatelská firma vytvoří přímo na míru společnosti. Existuje řada již vytvořených e-learningových kurzů, ale pokud firma operuje v tak specifickém odvětví jako je automobilový průmysl, je potřeba řada kurzů připravit přímo dle požadavku společnosti. Zadavatel si tedy najme experty v oboru, kteří jsou toto schopni zajistit. Ceny těchto řešení se pohybují od 150 000 Kč výše. Toto řešení se tedy zdá pro společnost Magna jako nejoptimálnější.

## **13.4 Firmy nabízející e-learning na klíč**

Výběr nabízených řešení je relativně široký. Při jejich porovnávání by se firma neměla spokojit pouze s funkcionalitou řídicího systému, ale měla by se zaměřit také na služby a jejich parametry:

- cenové rozpětí a licenční podmínky
- smluvní garance úrovně služeb a poskytované záruky
- úroveň a kvalita podpory
- kvalitní reference

Zejména by se měla věnovat velká pozornost poslednímu bodu. Největší zárukou dobrého výběru kvalitního dodavatele jsou relevantní referenční projekty (e-learningová řešení pro firemní sféru) podložená alespoň několika kontakty referenční osoby z řad zákazníků.

Zde je přehled několika firem, které by se daly považovat za experty na trhu s referencemi od nadnárodních organizací:

- Netventic Technologies/Cover media – [www.cover.cz](http://www.cover.cz) (RWE, ElectroWorld...)
- Trask Solutions – [www.eDoceo.cz](http://www.eDoceo.cz) (Škoda Auto, ČSA, TV Nova, Presiosa,...)
- Kontis – [www.kontis.cz](http://www.kontis.cz) (ČNB, ČEZ, ČD, Coca-Cola, Ahold,...)
- Simple Way – [www.iTrivio.cz](http://www.iTrivio.cz) (ČSOB, Hewlett-Packard,...)

## 13.5 Představení řešení LMS na klíč

Z nabídky předních dodavatelů e-learningů na klíč je v následujících kapitolách sestaven možný vzhled a fungování e-learningového systému v organizaci.

Nástroj e-learningového vzdělávání by měl přinášet ucelenou řadu funkcí z oblasti tvorby, testování a managementu vzdělávání. Dodavatel integruje tvorbu kurzů, dotazníků, procvičování a testování do jednoho centralizovaného řešení. Přístup k výukovým materiálům je zajištěn odkudkoliv a kdykoli díky tomu, že většina dodavatelů mají systém koncipován jako serverovou službu provozovanou na internetu nebo ve vnitřní síti zákazníka. Všechna data jsou zálohována a zabezpečena před neoprávněným přístupem. Základní ideou všech dodavatelů LMS je uživatelská přívětivost a jednoduchost. Lehce pochopitelné ovládání zvládnou i uživatelé bez speciálních technických vědomostí, čímž se výrazně zkracuje doba a náklady na nasazení a ulehčuje zavádění řešení napříč společnostmi. Každý z vybraných dodavatelů nabízí jako součást každé dodávky i e-learningový kurz o tom, jak jejich systém používat.

### 13.5.1 Tvorba kurzů

Všichni dodavatelé umožňují jednoduchým způsobem vytvořit jakýkoliv učební materiál, včetně materiálů multimediálních.

Standardně se podporuje:

- obrázky (.jpg, .png a další),
- YouTube video,
- Flash,
- zvuky (.mp3, .wav),
- html odkazy apod.

Vytváření a úprava e-learningových kurzů spolu s texty a přílohami je velmi snadná díky použitému speciálnímu editoru, který je zjednodušenou verzí MS Word, tudíž není třeba se učit žádnou novou komplikovanou technologii. Pro náročné a technicky zdatné uživatele se nabízí možnost též upravovat kurzy přímo v jazyce HTML.

Kurzy jsou velice interaktivní a to nejenom díky použitým multimédiím, ale i průběžným ověřováním znalostí v rámci kurzu. Koncept kontrolních otázek umožní studentovi během výkladu ověřit nabývané znalosti – pokud na ně odpoví špatně, systém ho nasměruje do části kurzu s výkladem dané problematiky.

### **13.5.2 Tvorba dotazníků a testů**

Pomocí velmi jednoduchého uživatelského rozhraní je možno sestavit krátký test nebo dotazník za pár minut. Systém nabízí širokou paletu možností, včetně doplnění animací nebo zvuku. Jednotlivé typy otázek v testu nebo dotazníku lze vytvořit vyplněním připravených šablon. Systémy většinou podporují všechny základní typy otázek a přidává i sofistikované varianty, jako jsou „seřazovačka“ nebo otázky typu „slepá mapa“. Administrátor pak může vytvářet následující otázky:

- Výběr jedné správné odpovědi (jedna možnost, ano/ne, apod.).
- Výběr více správných odpovědí.
- Spojovačka.
- Napiš odpověď/odpovědi – otázka/y na kterou je potřeba odpověď přesně napsat (hodí se např. pro zkoušení slovíček či odborných termínů).
- Esej - otázka s volně napsanou odpovědí opravená ručně (např. popsat, co předtím uživatel shlédl na přiloženém instruktážním videu, popsat graf atd.).
- Označ na obrázku - vyznačení správného místa v diagramu, grafu nebo mapě.
- Seřaďte odpovědi - správné seřazení pořadí odpovědí.
- Vyber správné odpovědi – více souvisejících otázek v jednom.
- Série otázek z bazénu – generovat testy podle definovaných pravidel.

### **13.5.3 Reporty**

E-learningová aplikace umožňuje automatické uložení výsledků testů, jejich vyhodnocení a tvorbu reportů. Správce může ihned získat přehled o celkových výsledcích testu, zjistí, které otázky dělaly studentům největší problémy, nebo jak konkrétně jednotliví studenti odpovídali. Dále je možnost studentům v případě úspěšného splnění testu nechat vygenerovat certifikát ve formátu .pdf.

Reporty nabízejí:

- souhrnné výsledky studentů, kteří absolvovali daný kurz nebo test,
  - celkový přehled o výsledcích,
  - informace o jednotlivých pokusech – detail odpovědí každého studenta na jednotlivé otázky,
  - kdy a kolikrát byl materiál spuštěn,
  - čas strávený jednotlivcem nad jednotlivým kurzem nebo testem,
- reporty studentů – přehled o všech aktivitách studenta,
  - celkový přehled studovaných kurzů a testů,
  - detailní popis aktivity – čas strávený studiem, počet nastudovaných stránek, výsledky atd.,
- vlastní reporty – přehled výsledků vybraných skupin studentů v určitém období.

U všech reportů lze nastavit různé parametry zobrazení:

- filtrování podle skupiny,
- filtrování podle definovaného časového období,
- třídění abecední, podle posledního splněného nebo nejlepšího pokusu atd.

Navíc: reporty lze snadno stáhnout ve formátu .xls jako přehlednou tabulku, se kterou lze dále pracovat nebo tisknout.

### 13.5.4 Administrace a další funkce

Uživatelé e-learningu jsou rozděleni do následujících rolí.

- *Administrátor* – má neomezená práva v rámci celé aplikace.
- *Lektor* – vytváří výukový materiál, má plná práva k akcím u kurzů a testů, kde je autor nebo spoluautor.
- *Manažer* – má přístup ke všem reportům v aplikaci.
- *Student* – spouští výukové materiály, ke kterým byl přizván on nebo skupina, jejímž je členem.

Uživatelům jsou přiřazena adekvátní práva a samostatné uživatelské rozhraní, kdy jsou automaticky skryty veškeré možnosti, na které uživatel nemá oprávnění, např. pouze lektor má možnost vidět výsledky testů a to pouze u testů, u nichž je autorem. Je též poskytována pokročilá správa skupin a uživatelů – vytváření skupin studentů, řazení uživatelů do jedné i více skupin. Nabízí se i možnost využít firemní již existující systém pro správu uživatelů a propojit ho se systémem, které firmy nabízejí nebo přímo s vnitropodnikovým portálem. Když je výukový materiál hotový, můžou se s ním v přehledném uživatelském rozhraní provádět další akce:

- snadný tisk testů, a to i ve více variantách,
- export do HTML, ZIP,
- správu certifikátů,
- vytvářet řetězec navazujících kurzů a testů – např. pro spuštění testu je třeba prostudovat předcházející výukový kurz a naopak,
- veřejně publikovat ukázkový materiál bez přihlášení, např. pro prezentaci Vaší společnosti,
- vytvářet vzhledové šablony – výukové materiály mohou být vytvořeny s jednotným vzhledem na základě definovaných vzhledových šablon.

### **13.5.5 Systémové požadavky**

E-learningový systém lze provozovat buď na serverech dodavatelských firem, nebo lze pro aplikaci využít fyzický i virtuální server přímo v organizaci, a to s jakýmkoliv operačním systémem, ve kterém existuje virtuální stroj jazyka Java, například MS Windows 7, MS Windows Server nebo Linux.

E-learningová aplikace podporuje všechny běžně používané internetové prohlížeče, tzn. Internet Explorer, Mozilla FireFox, Chrome, Opera a Safari a také webové prohlížeče, které běží na mobilních zařízeních s operačním systémem iOS (iPhone, iPad), Android a některé další.

Na klientské stanice není potřeba instalovat žádné dodatečné aplikace. Pro přehrávání videa je nutné mít nainstalovaný Adobe Flash. Na typu operačního systému klientské stanice nezáleží.

## 13.6 Projektový tým

Pro úspěšnou realizaci a samozřejmě i chod v průběhu projektu jsou nejdůležitější lidé. Společnost Magna má velmi schopný tým IT specialistů, tudíž kurzy si bude tvořit sama za pomoci vlastních zdrojů. Aby projekt byl úspěšný je potřeba vytvořit projektový tým, který se bude spolupodílet na tvorbě postupu, harmonogramu a dalších plánovacích aktivitách projektu. Tým projektu je zodpovědný za plánování, řízení a kontrolu. Projektový tým by měl být sestaven s těmito členy:

- **Manažer projektu**

Touto funkcí by měl být pověřen vedoucí oddělení vzdělávání. Zodpovídá za veškeré aktivity projektu, řídí projekt jako celek. Řídí projektový tým, koordinuje jednotlivé aktivity dle stanoveného harmonogramu.

- **Referent pro interní vzdělávání**

Zodpovídá za plnění zadaných úkolů. Spolupracuje s dalšími členy při zpracování modulů pro e-learning. Zastává pozici návrháře kurzů, grafika, programátora, jazykového korektora.

- **Správce IT**

Zodpovídá za navrhování koncepce systémového vybavení. Zajišťuje výběr, testování, nasazení a provozování software a hardware. Přiděluje přístupové adresy a oprávnění. Stanovuje způsob ochrany dat a jejich zálohování. Dozoruje po technické stránce průběh a realizaci e-learningu.

## 13.7 Kalkulace nákladů na pořízení e-learningu

Z předchozích kapitol, především porovnání výhod, nevýhod a nákladovosti e-learningu je zcela zřejmé, že firma na této formě vzdělávání nemůže prodělat. V následující kapitole si poodkryjeme, jaké jsou skutečné náklady na pořízení a funkční chod e-learningu.

V kapitole 13.3 bylo uvedeno několik firem, které nabízejí zajištění e-learningu na klíč

a dle referencí, se zdá, že jsou na trhu velmi vyhledávaní. Proto se pozornost zaměří pouze na ně. Pro zjednodušení pro tento případ obejdeme zdlouhavé výběrové řízení, které by samozřejmě muselo být vypsáno v případě, že by se společnost opravdu rozhodla pro zavedení e-learningu.

Po zhodnocení nabídek, přístupu, podání informací a v návaznosti na požadavky společnosti byla navržena firma Netventic Technologies pod značkou Cover Media. Tato společnost působí na českém trhu od roku 2009 a v současné době má více jak 300 zákazníků se 150 000 uživateli a působností v 50 zemích. Výhodou této společnosti je, že poskytuje vyzkoušení si komplexního e-learningového řešení na 30 dní zdarma. Zákazník si může vyžádat plnou verzi systému provozovanou na serverech poskytovatele a bez jakýchkoli závazků testovat po dobu jednoho měsíce. Později může přejít na libovolný placený tarif pronájmu systému a veškerá data ze zkušebního období zůstanou zachována. Výběr správného LMS systému není jednoduché a je potřeba se ujistit, že společnost zvolí ten nejvhodnější.

Společnost Cover Media na základě požadavků nabídla dvě varianty zavedení:

- **pronájem e-learningu** – bez vysoké počáteční investice, bez starostí, ale nákladné v průběhu fungování, jelikož licence je placena každý rok

*Výhody*

- odpadá starost o provoz aplikace
- minimalizace počáteční náklady
- okamžité nasazení - k dispozici do 2 minut
- automatické opravy a aktualizace v ceně
- hostováno ve špičkovém datacentru
- garantované automatické zálohování
- garantovaná vysoká dostupnost aplikace

- **nákup e-learningu** – odkup licence a instalace systému na vlastní server, IT si zajišťuje buď firma sama, nebo za příplatek zajistí dodavatel



### *Výhody*

- 100% kontrola nad provozem
- plná integrace do infrastruktury společnosti
- rychlost nasazení
- není fixní poplatek za pronájem
- časově zcela neomezená licence
- úplná kontrola nad instalacemi aktualizací
- přímý přístup k databázi a souborům

Obsah obou možných forem včetně cen je zobrazen v Tabulce 2.

Jak už bylo řečeno společnost Magna má zájem na tom si kurzy tvořit a spravovat sama a na vlastním serveru, z toho důvodu by společnost raději volila možnost s nákupem licence, nicméně pro údržbu a aktualizaci by zvolila službu ze strany dodavatele.

*Tab. 2: Kalkulace nákladů na pořízení LMS*

	<b>Pronájem e-learningu</b>	<b>Nákup e-learningu</b>
LMS systém Netventic Learnis® <sup>1)</sup>	✓	✓
Počet aktivních studentů	2 500	2500
Celkový počet studentů	neomezeně	neomezeně
Počet aktivních administrátorů	až 50	až 50
Celkový počet administrátorů	neomezeně	neomezeně
Počet kurzů	neomezeně	neomezeně
Přizpůsobení prostředí <sup>2)</sup>	✓	✓
E-mailová podpora	✓	✓
Telefonická podpora	✓	✓
Úpravy aplikace na míru	✗	za příplatek
Provoz na vlastním serveru	✓	✓
Netventic SaaS Hosting 5 GB <sup>3)</sup>	✓	✗
Údržba aplikace a aktualizace	✓	✗
Volitelně - Netventic SaaS Hosting	✗	5 990 Kč/měs./15 GB
Volitelně - Údržba aplikace a aktualizace	✗	36 600 Kč/rok
Propojení se SAP	20 000 Kč	20 000 Kč
Cena e-learningu	<b>13 900 Kč/měs. nebo 139 000 Kč/rok</b>	<b>89 900 Kč</b>

Ceny jsou uvedeny bez DPH

Zdroj: materiály Cover Media, vlastní zpracování

## Vysvětlivky k tabulce 2:

<sup>1)</sup>Plnohodnotně vybavený a kompletně webový LMS připravený pro nejrozumnější typy organizací. Jedná se o standardní balík, který je již vytvořený a prodává se dál. Pokud by společnost chtěla upravit LMS dle svých konkrétních požadavků, což dle mého názoru není třeba, je možno tuto službu připlatit.

<sup>2)</sup>E-learningové prostředí je možné přizpůsobit úpravou tématu vzhledu. V konečném důsledku je úprava vzhledu rychlá a levná a proto je již zahrnuta v ceně.

<sup>3)</sup>V případě provozu na vlastním serveru se webhosting neplatí. Množství prostoru na serveru je možné navýšit standardně až na 25 GB nebo i více.

### 13.7.1 Výsledná cena zavedení

Cena e-learningu	• 89 900 Kč
Propojení se SAP	• 20 000 Kč
Údržba aplikace a aktualizace	• 36 000 Kč/rok
Server	• vlastní, postačující (vícenálady 0 Kč)
Počítačové vybavení	• současný stav postačuje (jak zaměstnanci s přístupem na počítač, tak počítačová učebna, která nyní čítá asi 18 počítačů)
Lidské zdroje	• alespoň jeden pracovník z oblasti IT, který se bude věnovat přípravě a aktualizaci kurzů (při hrubé mzdě 45 000 Kč/měs. – náklady společnosti činí 60 000 Kč/měs.)
<hr/>	
Náklady v 1. roce	• <b>865 900 Kč</b>
Náklady v 2. roce	• <b>756 000 Kč</b>
Náklady v 5. roce	• <b>756 000 Kč</b>
Náklady v 10. roce	• <b>756 000 Kč</b>

Náklady na pořízení LMS čítají takové položky, které lze v prvopočátku lehce identifikovat. Samozřejmě je možné, že u přípravy kurzů bude potřeba zvýšit náklady na lidský kapitál, nicméně jakmile bude převážná většina kurzů vytvořena, bude opět možné

počet pracovníků snížit. Též výpočet nezohledňuje nákup kurzů, které nebude schopna organizace sama vytvořit a to především z důvodu náročnosti. To je ale v tomto stádiu velmi těžké posoudit.

## **Závěr**

Tato diplomová práce byla zaměřena na řešení praktického problému a to zefektivnit vzdělávací systém ve vybrané společnosti. Prostřednictvím studií teoretických poznatků bylo potvrzeno, že vzdělávání dospělých je významným faktorem posilující intelektuální kapitál a je zásadním prvkem konkurenceschopnosti. Jedině vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytnout kvalitnější služby a odvádějí svou práci efektivněji. To vše patří k nemalým výhodám podnikového vzdělávání. Efektivní rozvoj vzdělávání zaměstnanců působí nejen na spokojenost jejich, ale i společnosti, která takto dokáže mnohem lépe dosáhnout svých cílů.

Vlastním přínosem bylo předložení návrhu rozšířit stávající vzdělávací systém o možnost e-learningu, který by samozřejmě i z velké části nahradil současný vzdělávací proces v organizaci, jelikož škála kurzů, které lze prostřednictvím e-learningu zavést, toto umožňuje. E-learning je moderní forma studia využívaná v současnosti mnohými firmami. Šetří čas a peníze. Cílem diplomové práce byl vypracovat projekt pro zavedení e-learningu do společnosti. Nejprve byly zhodnoceny výhody a nevýhody, dále byl proveden výběr vhodné formy LMS a následně byla představena samotná nabídka e-learningového systému.

Pevně doufám, že tato práce bude pro společnost přínosnou. Byla bych ráda, kdyby byl mnou navržený projekt využit jako podklad pro možnou implementaci e-learningu do vzdělávacího procesu společnosti. A i přesto, že je vzdělávací systém ve firmě velmi propracovaný, mohlo by vedení společnosti uvažovat o tom, jak jej ještě více zefektivnit a ušetřit tím čas a náklady.

Budoucnost vzdělávání formou e-learningu vidím osobně jako velmi pozitivní. Již v současné době je mnoho firem, které investují do vzdělávání svých zaměstnanců nemalé částky, a s rozšiřováním tohoto trendu bude počet společností, které budou tuto metodu využívat, narůstat. Samozřejmě používání e-learningu se netýká jen korporátních subjektů. Mnohé využití má a jistě bude mít ve státní sféře jako je oblast školství, kde se této metody již hojně využívá. E-learning je jednoznačně správným krokem k dalšímu vzdělávání.

## Seznam použité literatury

### Citace

- [1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- [2] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [3] KASPER, H., W. MAYRHOFER. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-57-2.
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] MILKOVICH, George T. and John W. BOUDREAU. *Human resource management*. 8th ed. Chicago: Irwin, 1997. ISBN 0256193541.
- [6] STÝBLO, J., J. URBAN. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- [7] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2007. ISBN 80-86851-68-0
- [9] FOOT, M., C. HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [10] HŮRKA, P. a kol. *Pracovní právo*. 1. vyd. Praha: Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-316-2.
- [11] PALÁN, Z. *Lidské zdroje-výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507.
- [12] VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [13] ŠTAINER, M. Analýza vzdělávacích potřeb. Edukol: Text kapitoly pro nakladatelství Raabe [online]. Praha: Edukol, 1999 [cit. 2013-04-12] Dostupné z: [http://www.edukol.cz/publikace/analyza\\_vzdelavacich\\_potreb\\_raabe.doc](http://www.edukol.cz/publikace/analyza_vzdelavacich_potreb_raabe.doc).

- [14] BRÁZDOVÁ, Z. Jak analyzovat vzdělávací potřeby? *www.jobs.cz: spojení s elitou* [online]. 2008 [cit. 2013-04-06] Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/osobnosti/skolstvi-a-vzdelavani/brazdova-zdenka/detail/article/jak-analyzovat-vzdelavaci-potreby/>.
- [15] BYARS, Lloyd L. and Leslie W. RUE. Human resources management. 2nd ed. Boston: Irwin, 1987. ISBN 0-256-03630-6
- [16] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [17] BLÁHA, J., A. MATEICIUS a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 8025103749.
- [18] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [19] CHOCHOLA, M. Manažer, mentor a kouč ve firemním prostředí – jaký je v tom rozdíl? *HR Expert*. 2012, roč. 13, č. 1.
- [20] DVOŘÁK, L. Máte rádi rady? *HR Fórum*. 2007, roč. 7, č. 6, s. 4-6.
- [21] MUŽÍK, J. *Didaktika Profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- [22] *Wikipedie: Otevřená encyklopedie*. Brainstorming [online]. 2013 [cit. 2013-04-04] Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>.
- [23] BIELCZYK, A. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2005. ISBN 80-7248-304-8.
- [24] BRÁZDOVÁ, Z. Jak hodnotit efektivitu vzdělání? *www.jobs.cz: spojení s elitou* [online]. 2008 [cit. 2013-06-04] Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/osobnosti/skolstvi-a-vzdelavani/brazdova-zdenka/detail/article/jak-hodnotit-efektivitu-vzdelavani/>.
- [25] Vzdělávání – zaměstnanecký benefit, který rozšiřuje obzory. *Spolek: Usus Personalis* [online]. 2012 [cit. 2013-06-04] Dostupné z: <http://www.spolek.biz/vzdelavani-%E2%80%93-zamestnanecky-benefit-ktery-rozsiruje-obzory/>.
- [26] NĚMEČEK, F. Studium MBA patří k firemnímu vzdělávání. *Moderní řízení*. [online]. 2012 [cit. 2013-06-04] Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-59175920-studium-mba-patri-k-firemnimu-vzdelavani>.

- [27] Interní materiály společnosti Magna Exteriors & Interiors Bohemia
- [28] Magna Cartech. *O Magně Cartech* [online]. 2008 [cit. 2013-06-04] Dostupné z:  
<http://www.magnacartech.com/magna-cartech/o-magne-cartech>.
- [29] DUBLIN, L. The nine myths of e-learning implementation: ensuring the real return on your e-learning investment. *Industrial and Commercial Training*. Guilsborough: Emerald Group Publishing, Limited, 2004, vol. 34, No. 6/7, pg. 291-294. ISSN 00197858. Také dostupně komerčně z:  
<http://search.proquest.com/docview/214110588/13DE17DEEFF4277BD67/1?accountid=17116>
- [30] HIRŠ, M. E-learningová podoba firemního vzdělání. System online: S přehledem ve světě informačních technologií. [online]. 2001 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z:  
<http://www.systemonline.cz/clanky/e-learning-nova-podoba-firemniho-vzdelavani.htm>
- [31] ŠEDIVÁ, Z. Měření efektivnosti e-learningové aplikace. [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2010. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z:  
<http://www.cssi.cz/cssi/system/files/all/si-2010-03-05-sediva.pdf>.

## **Bibliografie**

Interní materiály společnosti Cover Media

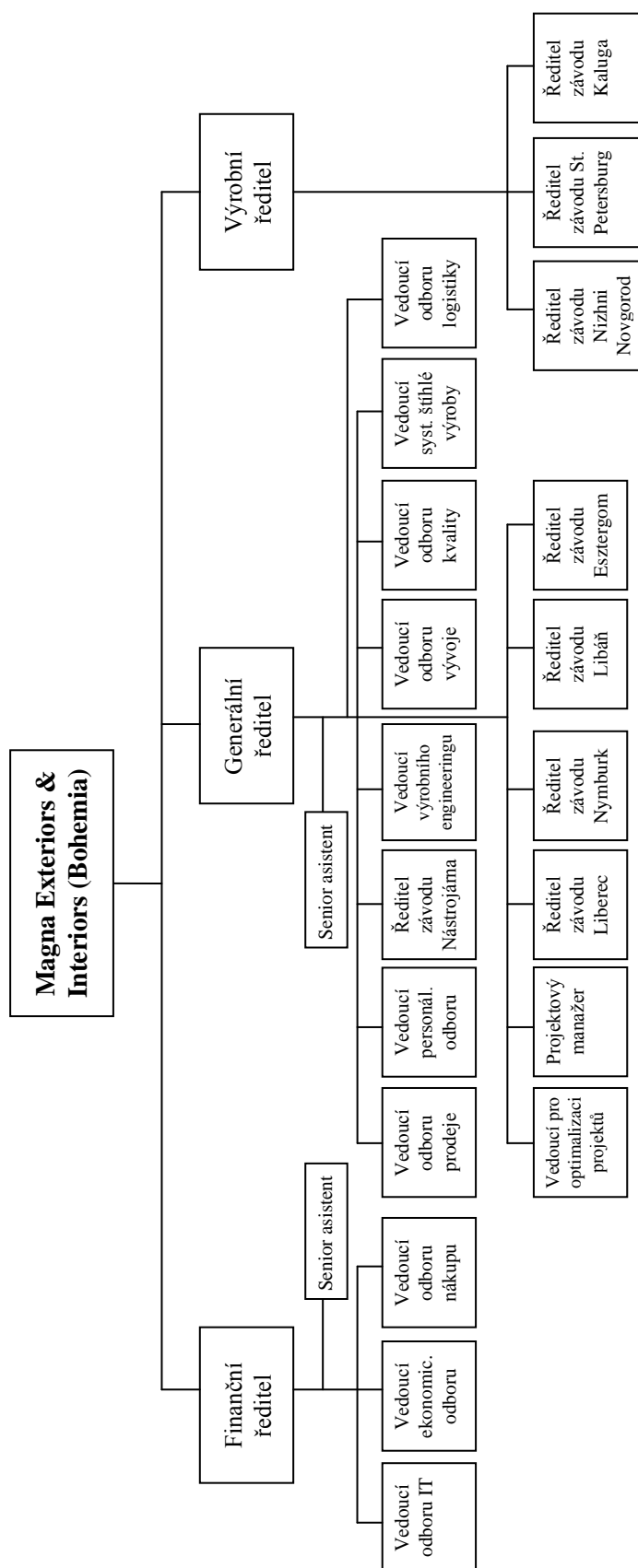
Interní materiály společnosti Magna Exteriors & Interiors Bohemia

## **Seznam příloh**


Příloha A: Organigram – vrcholové vedení společnosti.....	1 strana
Příloha B: Kvalifikační karta.....	4 strany



## Příloha A: Organigram – vrcholové vedení společnosti



## Příloha B: Kvalifikační karta

MBC-3100-001-F06 strana 1/12 1.5.2012	<b>KVALIFIKAČNÍ KARTA</b>	 <b>MAGNA</b> EXTERIORS & INTERIORS
---	---------------------------	--

**Právě vystavujete kvalifikační kartu pro nového pracovníka vašeho týmu. Jako jeho nadřízený jste zodpovědný nejen za vystavení kvalifikační karty, ale i za zapisování všech záznamů o absolvovaných vzdělávacích akcích. Svým podpisem potvrzujete vystavení či převzetí kvalifikační karty při nástupu pracovníka, změně pozice či změně nadřízeného pracovníka.**  
Kvalifikační kartu uložte do Vámi vedené složky pracovníka spolu se záznamy z pravidelných hodnocení pracovní výkonnosti. Při změně pracovní pozice pracovníka **předějte kartu jeho novému nadřízenému, při ukončení pracovního poměru pracovníka předějte kartu personálnímu oddělení.**

**POZOR:** V případě, že opouštíte pozici nadřízeného pracovníka, máte povinnost kvalifikační kartu předat Vašemu nástupci!

<b>Jméno pracovníka:</b>	<b>Osobní číslo:</b>	<b>Pořadové číslo karty<sup>1)</sup>:</b>
--------------------------	----------------------	---

<b>NÁSTUP NA POZICI:</b> (název pracovní pozice) .....		<b>Datum nástupu:</b> .....	<b>Odbor/oddělení:</b> .....
Jméno : ..... nadřízeného ..... datum a podpis .....	<input type="checkbox"/> Kmenový pracovník <input type="checkbox"/> Externí pracovník (zaškrtněte)	Datum seznámení s pracovištěm <sup>2)</sup> : .....	Jméno a podpis školiče, který provedl seznámení s pracovištěm <sup>2)</sup> : .....
Jméno : ..... nadřízeného ..... datum změny a podpis .....			
Jméno : ..... nadřízeného ..... datum změny a podpis .....			

**Nadřízený pracovník nebo jeho zástupce má povinnost provést seznámení s pracovištěm vždy při nástupu pracovníka!**

<b>ZMĚNA NA POZICI:</b> (název pracovní pozice) .....		<b>Datum změny:</b> .....	<b>Odbor/oddělení:</b> .....
Jméno : ..... nadřízeného ..... datum a podpis .....	<input type="checkbox"/> Kmenový pracovník <input type="checkbox"/> Externí pracovník (zaškrtněte)	Datum seznámení s pracovištěm <sup>2)</sup> : .....	Jméno a podpis školiče, který provedl seznámení s pracovištěm <sup>2)</sup> : .....
Jméno : ..... nadřízeného ..... datum změny a podpis .....			
Jméno : ..... nadřízeného ..... datum změny a podpis .....			

<b>ZMĚNA NA POZICI:</b> (název pracovní pozice) .....		<b>Datum změny:</b> .....	<b>Odbor/oddělení:</b> .....
Jméno : ..... nadřízeného ..... datum a podpis .....	<input type="checkbox"/> Kmenový pracovník <input type="checkbox"/> Externí pracovník (zaškrtněte)	Datum seznámení s pracovištěm <sup>2)</sup> : .....	Jméno a podpis školiče, který provedl seznámení s pracovištěm <sup>2)</sup> : .....
Jméno : ..... nadřízeného ..... datum změny a podpis .....			
Jméno : ..... nadřízeného ..... datum změny a podpis .....			

<b>ZMĚNA NA POZICI:</b> (název pracovní pozice) .....		<b>Datum změny:</b> .....	<b>Odbor/oddělení:</b> .....
Jméno : ..... nadřízeného ..... datum a podpis .....	<input type="checkbox"/> Kmenový pracovník <input type="checkbox"/> Externí pracovník (zaškrtněte)	Datum seznámení s pracovištěm <sup>2)</sup> : .....	Jméno a podpis školiče, který provedl seznámení s pracovištěm <sup>2)</sup> : .....
Jméno : ..... nadřízeného ..... datum změny a podpis .....			
Jméno : ..... nadřízeného ..... datum změny a podpis .....			

**Nadřízený pracovník nebo jeho zástupce má povinnost provést seznámení s pracovištěm vždy při změně pozice!**  
**Pokud pracovník změní pozici a karta je již zaplněna předchozími údaji, vystavte novou kvalifikační kartu.**

<sup>1)</sup> Pořadové číslo karty = označuje, o kolikátou kvalifikační kartu daného pracovníka se jedná.

<sup>2)</sup> Seznámení s pracovištěm = seznámení s nadřízenými pracovníky a spolupracovníky, seznámení s cíli odboru/oddělení a pracoviště, úkoly závodu, odboru/oddělení a pracoviště, předpisy platnými pro danou pozici.

## Nástupní školení

Obsah nástupního školení:	Datum absolvování:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Základní informace o společnosti (historie, zákazníci, výrobní procesy)</li> <li>- Magna Charta</li> <li>- Kolektivní smlouva, pracovní řád</li> <li>- BOZP a PO (základní proškolení bezpečnostním technikem)</li> <li>- EMS, EKO a NCHLP (základní proškolení ekologem závodu)</li> <li>- Základní metody</li> <li>- Výrobní dokumentace</li> <li>- Kvalita (ISŘ, normy ISO, audit, posuzování vad na výrobcích, specifické znaky)</li> </ul>	<div>Podpis personalisty:</div>

Prezenční listiny ze školení oblastí BOZP a PO, EMS, EKO a NCHLP v rámci nástupního školení jsou uloženy na personálním oddělení.

## Povinná opakovaná a zákonná školení

<b>školi nadřizený</b> = provádí nadřizený, u nového pracovníka zaznamenává jako zaškolení na pracovišti, u opakovaného školení vypracovává a archivuje prezenční listinu. <b>externí / interní školení</b> = provádí externí společnost nebo schválený interní školitel, prezenční listinu vypracovává a archivuje personální oddělení.			Vyznačte číslovkou měsíc, ve kterém pracovník školení absolvoval (např. květen = 5)										
Rok			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Název školení		Periodicita											
Platné pro všechny pracovníky	BOZP a PO na pracovišti	Při nástupu pracovníka poté 1x za rok <sup>školi nadřizený</sup>											
	EMS, ekologie a NCHLP												
	ISŘ												
Platné pro pracovníky dle pracovní pozice	Školení obsluhy manipulač. vozíků	1x za rok <sup>externí / interní školení</sup>											
	Školení jeřábů a vazačů	1x za rok <sup>externí / interní školení</sup>											
	Školení svářečů	1x za 2 roky <sup>externí / interní školení</sup>											
	Školení obsluhy elektrických zařízení	1 x za 3 roky <sup>externí / interní školení</sup>											
	Obsluha zásobníků na sypké materiály	1x za 2 roky <sup>externí / interní školení</sup>											
	Školení obsluhy tlakových nádob	1 x za 3 roky <sup>externí / interní školení</sup>											
	Školení obsluh plynového zařízení	1 x za 3 roky <sup>externí / interní školení</sup>											
	Práce ve výškách a nad hloubkou > 5m	1x za 2 roky <sup>externí / interní školení</sup>											
	Školení řidičů referentských vozidel	1x za 2 roky <sup>externí / interní školení</sup>											
	Školení členů požárních hlídek	1x za rok <sup>externí / interní školení</sup>											
Platné pro vedoucí pracovníky	BOZP a PO pro vedoucí pracovníky	1 x za 3 roky <sup>externí / interní školení</sup>											
	EMS a NCHLP pro vedoucí pracovníky												
	ISŘ pro vedoucí pracovníky												



## Záznam o získané kvalifikaci, vzdělávání

**Při pravidelném hodnotícím pohovoru** (na začátku zkušební doby a poté pravidelně ve stanovený termín jednou ročně, event. při změně pozice) **zapište do karty rozvojové programy, které má pracovník v daném hodnoceném období absolvovat** (definujte název, typ rozvojového/vzdělávacího programu a školitele).

Absolvování jednotlivých rozvojových programů potvrdí školitel i pracovník svým podpisem (v případě zaškolení na pracovišti) nebo zápisem na prezenční listině. Školitel nebo nadřízený pracovník na základě prezenční listiny doplní termín a rozsah rozvojového/vzdělávacího programu.

**V rámci hodnotícího pohovoru** na konci stanoveného období (před uplynutím zkušební doby, v termínu pravidelného hodnocení pracovní výkonosti) **zkontrolujte splnění plánovaných rozvojových cílů a stanovte cíle pro další období.**

U zaškolení na výrobky a výrobní operace slouží tato karta k záznamu získané kvalifikace (stupeň č. 2 v matici zaškolení).

**K základním rozvojovým / vzdělávacím programům patří:**

- Zaškolení na pracovišti = nadřízeným nebo určeným kolegou (např. výrobky, výrobní operace, dokumentace)
- Interní školení = skupinové školení pod vedením schváleného interního školitele (organizované personálním oddělením)
- Externí školení = školení pod vedením externí společnosti (organizované personálním oddělením)

**Nadřízený a proškolený pracovník stvrzuji svým podpisem v této kartě pouze „Zaškolení na pracovišti“.**

**V případě interního a externího školení nejsou podpisy nutné, protože jsou již v prezenčních listinách uložených na personálním oddělení.**

Název: .....	<input type="checkbox"/> Zaškolení na pracovišti
Školitel: ..... (jméno, firma)	Podpis školitele: ..... Podpis pracovníka: .....
Termín: ..... Rozsah: ..... (datum) (v hodinách)	<input type="checkbox"/> Interní školení <input type="checkbox"/> Externí školení
Název: .....	<input type="checkbox"/> Zaškolení na pracovišti
Školitel: ..... (jméno, firma)	Podpis školitele: ..... Podpis pracovníka: .....
Termín: ..... Rozsah: ..... (datum) (v hodinách)	<input type="checkbox"/> Interní školení <input type="checkbox"/> Externí školení
Název: .....	<input type="checkbox"/> Zaškolení na pracovišti
Školitel: ..... (jméno, firma)	Podpis školitele: ..... Podpis pracovníka: .....
Termín: ..... Rozsah: ..... (datum) (v hodinách)	<input type="checkbox"/> Interní školení <input type="checkbox"/> Externí školení
Název: .....	<input type="checkbox"/> Zaškolení na pracovišti
Školitel: ..... (jméno, firma)	Podpis školitele: ..... Podpis pracovníka: .....
Termín: ..... Rozsah: ..... (datum) (v hodinách)	<input type="checkbox"/> Interní školení <input type="checkbox"/> Externí školení



<p>Název: .....</p> <p>Školitel: ..... (jméno, firma)</p> <p>Termín: ..... Rozsah: ..... (datum) (v hodinách)</p>	<p><input type="checkbox"/> Zaškolení na pracovišti</p> <p>Podpis školitele: ..... Podpis pracovníka: .....</p> <p><input type="checkbox"/> Interní školení <input type="checkbox"/> Externí školení</p>
<p>Název: .....</p> <p>Školitel: ..... (jméno, firma)</p> <p>Termín: ..... Rozsah: ..... (datum) (v hodinách)</p>	<p><input type="checkbox"/> Zaškolení na pracovišti</p> <p>Podpis školitele: ..... Podpis pracovníka: .....</p> <p><input type="checkbox"/> Interní školení <input type="checkbox"/> Externí školení</p>
<p>Název: .....</p> <p>Školitel: ..... (jméno, firma)</p> <p>Termín: ..... Rozsah: ..... (datum) (v hodinách)</p>	<p><input type="checkbox"/> Zaškolení na pracovišti</p> <p>Podpis školitele: ..... Podpis pracovníka: .....</p> <p><input type="checkbox"/> Interní školení <input type="checkbox"/> Externí školení</p>
<p>Název: .....</p> <p>Školitel: ..... (jméno, firma)</p> <p>Termín: ..... Rozsah: ..... (datum) (v hodinách)</p>	<p><input type="checkbox"/> Zaškolení na pracovišti</p> <p>Podpis školitele: ..... Podpis pracovníka: .....</p> <p><input type="checkbox"/> Interní školení <input type="checkbox"/> Externí školení</p>
<p>Název: .....</p> <p>Školitel: ..... (jméno, firma)</p> <p>Termín: ..... Rozsah: ..... (datum) (v hodinách)</p>	<p><input type="checkbox"/> Zaškolení na pracovišti</p> <p>Podpis školitele: ..... Podpis pracovníka: .....</p> <p><input type="checkbox"/> Interní školení <input type="checkbox"/> Externí školení</p>
<p>Název: .....</p> <p>Školitel: ..... (jméno, firma)</p> <p>Termín: ..... Rozsah: ..... (datum) (v hodinách)</p>	<p><input type="checkbox"/> Zaškolení na pracovišti</p> <p>Podpis školitele: ..... Podpis pracovníka: .....</p> <p><input type="checkbox"/> Interní školení <input type="checkbox"/> Externí školení</p>
<p>Název: .....</p> <p>Školitel: ..... (jméno, firma)</p> <p>Termín: ..... Rozsah: ..... (datum) (v hodinách)</p>	<p><input type="checkbox"/> Zaškolení na pracovišti</p> <p>Podpis školitele: ..... Podpis pracovníka: .....</p> <p><input type="checkbox"/> Interní školení <input type="checkbox"/> Externí školení</p>
<p>Název: .....</p> <p>Školitel: ..... (jméno, firma)</p> <p>Termín: ..... Rozsah: ..... (datum) (v hodinách)</p>	<p><input type="checkbox"/> Zaškolení na pracovišti</p> <p>Podpis školitele: ..... Podpis pracovníka: .....</p> <p><input type="checkbox"/> Interní školení <input type="checkbox"/> Externí školení</p>